



Уральский  
федеральный  
университет

имени первого Президента  
России Б.Н. Ельцина

Уральский гуманитарный  
институт

# СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ И ПРАКТИКЕ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ

Учебное пособие



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

# СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ И ПРАКТИКЕ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ

Учебное пособие

Рекомендовано  
методическим советом Уральского федерального университета  
для студентов вуза, обучающихся по программе магистратуры  
по направлению подготовки 39.04.02 «Социальная работа»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2018

ББК С94я73-1  
С692

А в т о р ы:

Старшинова А. В., доктор социологических наук, профессор  
(предисловие, гл. 4),

Панкова С. Н., кандидат социологических наук, доцент (гл. 5),  
Архипова Е. Б., кандидат социологических наук, доцент (гл. 1, 2),

Миронова М. В., кандидат социологических наук, доцент (гл. 6),

Смолина Н. С., кандидат философских наук, доцент (гл. 3),

Шарф А. С., ассистент (гл. 7)

Под общей редакцией А. В. Старшиновой

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра социальной работы и социологии медицины  
Уральского государственного медицинского университета

Минздрава России (заведующий кафедрой

кандидат исторических наук, доцент К. В. Кузьмин);

Л. И. Забара, кандидат философских наук,

профессор кафедры философии

(Уральский государственный педагогический университет)

Социальное проектирование в образовании и практике со-  
С692 циальной работы : учеб. пособие / А. В. Старшинова и др. ; [под  
общ. ред. А. В. Старшиновой] ; М-во образования и науки Рос.  
Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал.  
ун-та, 2018. — 160 с.

ISBN 978-5-7996-2313-5

Учебное пособие раскрывает особенности, задачи, этапы социального проектирования как технологии обучения по программе магистратуры и практической деятельности в сфере социальной работы; представлены инструменты оценки эффективности разработки и реализации социальных проектов; рассматривается специфика управления социальными проектами, проведен анализ исследований конкретных социальных проблем, на решение которых направлена технология социального проектирования.

Предназначено магистрантам, обучающимся по программе магистратуры направления подготовки 39.04.02 «Социальная работа».

ББК С94я73-1

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	4
Глава 1. Алгоритм разработки социальных проектов .....	6
Глава 2. Квалиметрические инструменты оценки эффективности разработки и реализации социальных проектов.....	24
Глава 3. Управление социальным проектом .....	41
Глава 4. Применение качественных методов исследования в обосновании модели социальной работы с людьми, имеющими психические заболевания .....	60
Глава 5. Разработка кейс-стади в обучающих ситуациях: методология и практика применения .....	84
Глава 6. Социально-проектная деятельность как образовательная технология.....	120
Глава 7. Проектирование как технология развития организационной культуры социального учреждения .....	135

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие, посвященное социальному проектированию, подготовлено в соответствии с современными требованиями, предъявляемыми к организации учебного процесса и методам освоения учебного материала, которые направлены на усиление практико-ориентированных методов обучения в программах магистратуры. Реализация выдвигаемых требований имеет особое значение для профессионального развития социальных работников, поскольку проблемы практики социальной работы — это в первую очередь проблемы людей, нуждающихся в помощи по их преодолению, они должны быть в центре внимания всей образовательной программы подготовки социальных работников в университете. Знания закономерностей социального проектирования, умения и навыки владения инструментами разработки и оценки результативности социальных проектов, понимание их значения для решения актуальных социальных проблем образуют необходимые компетенции профессиональных социальных работников.

Участие в проектной деятельности позволяет не только развить соответствующую компетенцию у студентов магистратуры. Такое участие существенно меняет позиции студентов в учебном процессе, поскольку создаются адекватные условия для того, чтобы студент, осваивая профессию, активизировал свои потенциальные возможности и способности. Проектирование как образовательная технология позволяет студенту проявлять самостоятельность и креативность, способность интегрировать знания из разных областей науки, понимать непосредственные проблемы людей, с которыми ему предстоит работать, развивать коммуникативные навыки, позволяющие осуществлять эффективное взаимодействие с ними, актуализировать свой личный жизненный опыт. Следует подчеркнуть, что применение в учебном процессе преподавателями

метода социального проектирования создает ситуацию, когда методы будущей профессиональной деятельности становятся методами обучения, что, несомненно, влияет на результативность освоений образовательной программы.

Учебное пособие включает семь глав, посвященных различным аспектам подготовки социального проекта, инструментам его оценки, управления, проведения исследования для получения информации, на основе которой осуществляется проектная деятельность. Представлены образцы проектирования в различных сферах социальной работы. Рассмотрен опыт применения социального проектирования как обучающей технологии, в том числе конструирования учебных кейсов.

Каждый раздел учебного пособия включает контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы студентов. В пособии использованы учебные кейсы, разработанные магистрантами кафедры социальной работы, которые предназначены для последующей работы студентов в процессе освоения учебного материала.

Материалы учебного пособия соответствуют требованиям ФГОС ВО направления подготовки 39.04.02 «Социальная работа» и предназначены студентам, осваивающим образовательную программу магистратуры.

# Глава 1

## АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

### **Основные вопросы, рассмотренные в главе:**

- схема «рождения» концептуальной идеи будущего проекта и его инструментальное наполнение;
- последовательные шаги по разворачиванию проблемного поля целевой группы;
- детализация целевой аудитории;
- формулировка цели и задач проекта;
- разработка мероприятий проекта;
- бюджет будущего проекта.

### **Определение основных понятий**

**Проектирование** представляет собой сферу научно-инженерной социальной деятельности, решающий класс исследовательских и проектных задач повышенной сложности. Ее исходный этап связан с выявлением всей совокупности социальных факторов и обстоятельств, которые способствуют или препятствуют воплощению научных рекомендаций в жизнь, а результатом является проект как прообраз предполагаемого и возможного объекта или состояния, конкретная модель оптимальных форм будущего.

**Цель проектирования** – преобразование объективной действительности с тем, чтобы создать (или предусмотреть создание) объекты, явления, процессы, которые бы соответствовали желаемым требованиям. Понятие «проектирование» в своем теоретическом и методологическом осмыслении имеет связь с другими дефинициями, близкими понятиями.

**Социальное проектирование** — конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение



социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам.

Таким образом, социальное проектирование нацелено на проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений.

**А социальный проект** — это инструмент социальных изменений, основывающийся на природном человеческом свойстве конструировать реальность<sup>1</sup>.

**Основные параметры социума как объекта социального проектирования:**

- противоречивость социального объекта;
- многовекторность развития социального объекта;
- невозможность описания социального объекта (его неформализованность);
- многофакторность бытия социального объекта.

Отсюда можно выделить **характеристики социального проектирования:**

- инновационность (проектирование направлено на создание новых объектов, преобразование реальности);
- технологичность (проектирование строится на основе существующих социально-культурных практик и имеет определенную последовательность действий);
- универсальность (проектные технологии входят в качестве составляющей во все виды практик. Проективность пронизывает все сферы бытия. В рамках философских систем осуществляется рациональное конструирование моделей мира и человека. Разновидностью педагогического проектирования является личностное проектирование, целью которого является формирование личностного проекта жизненного пути. В сфере религиозно-этического сознания формируются идеалы и духовно-ценностные конструкты);
- комбинаторность (комбинация различных способов проектирования дает множество вариантов проектной деятельности.

---

<sup>1</sup> См.: *Архипова Е. Б.* Методология разработки социальных проектов как инструмента социальных изменений // Методология исследования социального развития и благополучия: учебные кейсы и практические задания : учеб. пособие. Екатеринбург, 2016. С. 109.

Например, дизайн (художественная и техническая), идеология (социальная, педагогическая, духовно-ценностная) и т. д.;

— социально-коммуникативный характер, то есть предполагается коммуникация, взаимодействие с адресатом в режиме диалога, активность аудитории проекта и нормативное ответное действие.

**Предметом социального проектирования** являются:

— новая вещь (оборудование, здание, город);  
— новые свойства старой вещи (перепрофилирование старых вещей). Например, превращение старой шахты в парк, завода в музей и т. п.;

— услуга (особенности: невещественный характер, отсутствие взаимозаменяемости, невозможность накопления, хранения, транспортировки, присутствие потребителя при ее предоставлении);

— организация (проектирование учреждений, отраслей, сфер жизнедеятельности);

— мероприятие (в первую очередь массовое);

— невещные свойства и отношения (мода, идеология, системы воспитания, реклама, имидж);

— законопроект.

## **Жизненный цикл проекта**

Любой проект существует ограниченный, обозримый (в будущем) промежуток времени. Он может быть заморожен, но только в силу действия обстоятельств непреодолимой силы, что не планируется заранее. Поскольку, если это можно было предсказать заранее и принять соответствующие меры по их нейтрализации (или отказаться от проекта), то замораживание проекта свидетельствует о неготовности разработчиков проекта к проектной деятельности.

Жизненный цикл проекта — промежуток времени, отведенный на проект.

Этапы жизненного цикла:

### **1. Предпроектный период**

На данном этапе осуществляется подготовительная работа и делается вывод о выполнимости/невыполнимости предполагаемого проекта. Он состоит из двух стадий:

**Концептуальная стадия** (3 % времени жизненного цикла). На данной стадии появляется *идея*, она обдумывается,

обсуждается и постепенно превращается в *концепцию* проекта. На базе одной идеи может родиться несколько альтернативных концепций, но после обсуждения и проработки обычно остается только одна, которая и ложится в основу проекта. На этой стадии концепция оформляется, собираются необходимые данные, устанавливается цель и задачи проекта, исследуется выполнимость проекта, определяются ресурсы и источники дополнительных ресурсов, планируется реализация проекта.

Это самый непродолжительный, но самый важный в содержательном плане этап жизненного цикла проекта.

Стадия разработки проекта (25 % жизненного цикла). На данной стадии готовится вся проектная документация, производится стратегическое планирование работ, изыскиваются ресурсы, составляется бюджет/сметы, разрабатывается система управления проектом, назначается руководитель, выбирается команда. Значительная часть проектов финансируется за счет заемных средств, поэтому на данной стадии исполнители-разработчики либо ищут спонсора, либо принимают участие в конкурсе.

2. Период реализации проекта (60 % жизненного цикла). В этот период осуществляются все запланированные мероприятия. В этом периоде, в зависимости от содержания и характера проекта и плана его выполнения, можно выделить несколько стадий. Однако стадийность носит индивидуальный характер и может заметно различаться от проекта к проекту. После каждой стадии проводится промежуточная оценка эффективности и корректируется реализация проекта.

3. Период завершения работ (12 % жизненного цикла). На данном этапе делается вывод об успешности/неуспешности проекта. Если предполагается, что результатом проекта будет кто-то еще пользоваться, то в период завершения проводится подготовка кадров и описание опыта в методической литературе. Не стоит забывать, что проекты могут продолжать оказывать свое влияние на социальную систему и после завершения жизненного цикла проекта. Такие проекты называют устойчивыми. Устойчивость является очень важной характеристикой и должна планироваться еще во время разработки проекта.

Учитывая многогранность и сложность как объекта, так и предмета социального проектирования, в основе технологии

социального проектирования лежит проблемно-ориентированный анализ ситуации. Проработка проблемной ситуации является первым и самым основным шагом во всем процессе разработки социального проекта. Ориентация на решение проблемы, а не на свои собственные интересы и возможности обеспечивает дополнительные технологические достоинства проекта и существенно повышает его эффективность. Знание реальных проблем позволяет:

- правильно выделить области проектной деятельности (или приоритетные направления проектирования) и детализировать аудиторию проекта (социальную категорию или общность людей — носителей проблем);

- квалифицированно разработать содержательную часть проекта, то есть сформулировать цели и задачи, определить виды деятельности, которые в рамках проекта рассматриваются в качестве средств и методов решения проблем;

- определить контактные группы, то есть те социальные силы, которые заинтересованы в ее реализации проекта и могут его поддержать, в том числе и в материальном плане. Последнее обстоятельство очень важно не только с позиции реальности осуществления проекта, но и с точки зрения эффективности социальной политики — ее важнейшим условием является отражение проблем в структурах власти.

Проблемно-целевой анализ осуществляется на концептуальной стадии жизненного цикла проекта.

## **Этапы разработки проекта: от концептуальной идеи до инструментального оснащения**

### **1 этап — анализ ситуации**

Ситуация — совокупность типичных условий и обстоятельств, в которых функционирует некий субъект (организация, группа, человек, общность).

Проблема — основная единица анализа ситуации, ее содержание и характер определяют всю последующую логику проектного процесса. Это некое препятствие, непреодолимое известными объекту методами и средствами. То есть проблема фиксирует факты неблагополучия, затрудняющие процесс жизнедеятельности, и характеризует отношение субъекта к препятствию.

В итоге анализа ситуация либо не воспринимается как проблемная, либо воспринимается как неразрешимая, либо преобразуется в цель и задачи будущего проекта.

Алгоритм анализа проблем представляет собой следующую последовательность шагов:

1. Характеристика проблемного поля (список проблем).

Методы анализа: опрос экспертов, деловые игры, контент-анализ, метод репертуарных решеток, фокус-группа.

Основная сложность заключается в том, что семантическое поле каждой проблемы является многокомпонентным, то есть проблема представляет собой «матрешку», содержащую в себе много других проблем, находящихся в сложной причинно-следственной связи.

2. Классификация проблем.

Основания для классификации:

- по области проектирования: социально-политические, экономические и т. д.;

- по элементам ситуации: проблемы, связанные с образом жизни, со сферой жизнедеятельности, социокультурной средой обитания;

- по характеру проблем: социальные (отражение факторов неблагополучия), социокультурные (отражение субъективно воспринимаемого несоответствия между оптимальным и реальным состоянием), личностные (оценка субъектом своих жизненных условий, обстоятельств и процессов);

- по радиусу действия: общенациональные, региональные, территориальные, городские, проблемы определенной группы/общности/организации.

3. Ранжирование проблем (по степени их актуальности).

Критерии оценки значимости проблем могут быть различными:

- личностная значимость или актуальность с точки зрения функционирования организации/общности/группы;

- степень социальной значимости. То есть возможность пережизнения проблемы в зону напряженности;

- радиус действия, масштаб проблемы;

- динамик проблемной ситуации: сохранение или изменение, рост или сокращение;

4. Установление причинно-следственной зависимости.

Из группы актуальных проблем составляются своеобразные модули, содержащие проблемы — причины и проблемы — следствие. В дальнейшем на их основе формулируются цели задачи проекта.

#### 5. Позиционирование проблем

Определение тех социальных субъектов и сил, которые являются носителями данных проблем или заинтересованы в их создании. В итоге прописываются целевые и контактные группы, ресурсы проектных решений и потенциальные исполнители проекта.

### **2 этап — определение и характеристика целевой аудитории**

В процессе анализа ситуации возможны два варианта:

1) проектировщику удастся определить или идентифицировать те социальные категории и группы, которые выступают источником и носителем проблем.

2) среди реальных социальных групп нет той, которая соответствовала бы критериям нормативности и актуальности. В этом случае аудиторию необходимо сформировать по нормативным параметрам, а затем продумать мероприятия, способные скорректировать или изменить ценности и поведение определенного сегмента в желаемом направлении. Модификация сегмента происходит путем продвижения в системе коммуникаций образа «идеальной группы» за счет ее позиционирования (наделения высоким статусом, социальным капиталом).

Задача данного этапа — по итогам сегментирования проблем всесторонне охарактеризовать целевые и контактные группы.

Выделяются следующие *этапы определения аудитории проекта*:

1. Классификация социальной среды на однородные группы по определенным признакам (географическим, социально-демографическим и др.).

2. Предварительное определение целевой аудитории проекта. Выявление контактных групп, социальных сил и субъектов, имеющих ресурсы и заинтересованных в решении проблем.

3. Характеристика целевых и контактных групп.

4. Оптимизация модели целевой аудитории и контактных групп.

В результате должна быть построена оптимальная «сегментная пирамида», включающая различные типы аудитории по критерию ее готовности включиться в проект и по близости ее к проблемной ситуации.

Основные критерии сегментирования социальной среды:

**Номинальные группы** — искусственно сконструированные для решения определенных задач (зрители телепередачи, многодетные или малодетные семьи и т. д.). Субъекты данных групп, как правило, не осознают свою причастность к ним.

**Реальные группы** — критерием для их выделения служат объективно существующие и субъективно осознаваемые признаки (пол, возраст, родство и брак, образование, профессия, место жительства, доход, социальный статус, национальная и этническая принадлежность, территориальные признаки, вероисповедание, политико-идеологическое самоопределение, факты биографии). Эти группы имеют схожие стереотипы поведения, образ жизни, ценностные ориентации и разделяют сопричастность друг к другу.

**Агрегатные группы** — совокупность людей, выделенных на основе временных поведенческих признаков (агрегат — случайное скопление людей). Например, очередь, группа прохожих, публика кино, театра, стадиона.

**Социальные институты.** Включают в себя общественные объединения (добровольные, самоуправляемые), социальные организации (целенаправленно созданные общности людей, созданные на основе институализированных механизмов регуляции, иерархии).

**Малые группы** — небольшие по численности совокупности людей, находящиеся в непосредственной коммуникации и объединенные общими целями, интересами, нормами и правилами поведения (спортивная команда, класс, тусовка, бригада, фанаты).

Выделенные группы аудитории проекта необходимо описать содержательно по следующим аспектам:

- социокультурная среда — пространство, в котором функционирует субъект, условие его жизнедеятельности, развития и поле для самореализации. Например, политическая среда, экологическая среда, культурно-историческое наследие, социально-психологическая среда;

- сферы жизнедеятельности: производственно-образовательная (условие и качество функционирования учреждений трудовой и образовательной деятельности), духовно-рекреационная (парки, досуговые центры), физкультурно-оздоровительная (инфраструктура учреждений спорта и здравоохранения). То есть здесь

анализируются учреждения, дисфункционирование которых либо рождает личностные проблемы, либо препятствует решению уже существующих проблем.

— образ жизни — сам процесс жизнедеятельности человека, который сознательно распределяет свои ресурсы между различными элементами среды. При анализе образа жизни аудитории проекта оценивается уровень сформированности личности, доминирующие жизненные ценности, основные личностные проблемы, способность максимально использовать социокультурную среду и сферы жизнедеятельности в качестве пространства для своего развития;

— психолого-поведенческие особенности аудитории проекта: мотивы и интересы, потребности, личностные проблемы, неоптимальная, с точки зрения личности, среда ее обитания, которая ограничивает возможности самореализации, неудовлетворенность личности основными сферами жизнедеятельности, несоответствие профессиональных запросов и условий их осуществления, невозможность удовлетворить потребности в сфере досуга, дисбаланс в структуре образа жизни вызывает неудовлетворенность, низкую самооценку, чувство обиды, утрату смысла жизни, комплекса неполноценности и т. д.;

— социокультурные особенности целевой аудитории: жизненный стиль (совокупность общих для социальной группы и субъективно значимых ценностей, норм, интересов и соответствующих презентационных стереотипов поведения, форм самовыражения), жизненная стратегия (выбор личностью способа жизненного самоопределения и самореализации), ценности и ценностные ориентации.

### **3 этап — целеполагание**

На данном этапе осуществляется определение нормативных параметров объекта проектирования (в форме целевых установок) и шагов их достижение (задач).

Цель — предмет стремления, желаемая ситуация в будущем, осознанное и вербализованное предвосхищение результата действий. Технологически цель — «перевернутая» проблема — следствие.

Цель должна быть реалистичной, соотноситься с проблемой, задачами, видами деятельности и ресурсами организации или команды проекта. Предполагаемые цели должны соответствовать самому высокому уровню результата, то есть существенно улучшить



ситуацию, изложенную в описании проблемы. В то же время, цель должна быть реальной. Не нужно формулировать цели, воздействия от которых на ситуацию не могут быть количественно или качественно измерены.

Задачи вырабатываются на материале проблем — причин и ориентированы на устранение условий и факторов, порождающих проблемную ситуацию.

Признаки хороших задач:

- являются логическим следствием проблемы;
- напрямую связаны с деятельностью по проекту и направлены на решение заявленной проблемы для достижения поставленной цели (причинно-следственная связь);
- сформулированы четко и конкретно, выражены не общими словами, а в количественных и качественных индикаторах, которые могут стать показателями успешности выполнения проекта;
- представляют собой конкретные промежуточные измеряемые результаты в ходе реализации проекта.

Пример плохой задачи: проведение стажировки для руководителей детских и молодежных организаций.

Пример хорошей задачи: повышение уровня профессионализма руководителей детских и молодежных организаций. А методы, с помощью которых возможно решить данную задачу, — стажировка, семинар, круглый стол и т. д.

Таким образом, задачи, с одной стороны, конкретные шаги по достижению цели, связанные непосредственно с проблемной ситуацией, с другой — обозначают действия, необходимые для ресурсного обеспечения проекта. Отсюда очень часто планируют акции, выгодные контактными группам с точки зрения решения их проблем. За счет чего усиливается мотивация участия в проекте тех сил и структур, которые являются носителями важных ресурсов.

В завершении данного этапа идет фиксация необходимых результатов. А также вырабатываются критерии и показатели эффективности проекта.

#### **4 этап — инструментальное оснащение проекта**

Задачи данного этапа:

1. Осуществить поиск вариантов проектного изменения ситуации.

2. Просчитать возможные последствия реализации каждого решения и выбрать оптимальные и обеспеченные в ресурсном отношении действия и акции.

3. Обосновать наиболее эффективные формы коммуникаций между исполнителями, инициаторам проекта и аудиторией.

4. Проработать проект в содержательном отношении, то есть определить средства и методы достижения цели, определив их в виде практических мероприятий и содержания деятельности внутри каждого из них.

5. Обосновать логическую последовательность и взаимозависимость действий, представить в виде графика действий (табл. 1).

*Таблица 1*

**Календарный план проекта**

Раздел 1	Раздел 2	Раздел 3	Раздел 4	Раздел 5
Этапы реализации	Основные мероприятия	Содержание деятельности	Последовательность действий и сроки	Исполнители

В содержании проекта должны предусматриваться практические мероприятия, напрямую не связанные с целями и задачами, но необходимые для ресурсного обеспечения проекта, привлечения дополнительных средств, привлечения общественного мнения, внимания к проблеме (благотворительные вечера, аукционы, презентации, конференции, выставки, концерты).

Основные мероприятия проекта должны воздействовать на аудиторию проекта по следующим каналам:

- информационный (информирование аудитории о цели, содержании и последствиях реализации проекта);
- ценностный (формирование ценностных установок, способствующих усилению их мотивации к деятельности);
- технологический (оснащение аудитории проекта способами успешного функционирования в той или иной проблемной ситуации).

Для более продуктивного решения задач часто используют игровые формы анализа и выработки решения, в которых участвуют целевая аудитория, исполнители и заказчики.

## 5 этап — ресурсное обеспечение проекта

Основные задачи данного этапа:

1. Определить характер и объем затрат.
2. Выявить и привлечь необходимые для решения задач ресурсы (финансовые, информационные, кадровые, технологические, ценностные, социальные, маркетинговые и пр.).
3. Определить социальные силы поддержки — те структуры, которые заинтересованы в реализации проекта (табл. 2).

*Таблица 2*

### Мотивация контактных групп

Заинтересованные структуры	Характеристика проблем и ресурсов	Мотивы участия	Возможные формы участия
----------------------------	-----------------------------------	----------------	-------------------------

Предварительные бюджет проекта необходимо оформить в виде таблицы (табл. 3).

*Таблица 3*

### Бюджет проекта

Основные мероприятия	Единицы финансирования	Статьи расходов	Временной формат	Сумм затрат	Источники финансирования
----------------------	------------------------	-----------------	------------------	-------------	--------------------------

Если проект не имеет явного коммерческого характера, то итогом разработки проекта должна стать программа фандрайзинга.

В процессе окончательного оформления проектного решения воспроизводится «обратная» последовательность действий, что позволяет привести в соответствие проблемно-целевой и содержательные блоки проекта, смоделировать конечный результат, просчитать ресурсы и варианты решения проблем.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Вариант 1. Прочитайте описание проблемной ситуации. Предложите идею и концепцию будущего социального проекта, используя предложенный алгоритм и логику проектирования. Оформите ваш результат в таблицу.

## **«У нас — ВИЧ. И мы не страшные»**

*Надежда БАЯНДИНА, 14 декабря 2016 г.*

— Не надо спрашивать, откуда у нас ВИЧ. Существуют только три пути передачи этой инфекции: половой, через кровь и от матери ребенку. Вот о чем надо говорить. И о том, что своевременная диагностика и лечение помогают сохранить не только приемлемое качество жизни самого пациента, но и здоровье всей нации, — заявляет руководитель регионального фонда «Новая жизнь» Вера КОВАЛЕНКО.

Ситуация с ВИЧ остается напряженной на протяжении многих лет не только в Свердловской, но и в Иркутской, Кемеровской, Самарской, Ленинградской, Оренбургской, Тюменской областях... Однако у нас об этом говорят максимально открыто. Результат налицо: по данным Свердловского центра СПИД, с 1 января по 18 ноября 2016 года свой ВИЧ-статус методом экспресс-теста узнали уже 101 144 жителя области. Для сравнения: в 2015 году аналогичное тестирование прошли только 16 529 свердловчан.

*А на днях к обсуждению проблемы подключились и ВИЧ-позитивные...*

Вера обнародовала свой статус давно. Так было лучше для дела, которым она занимается: профилактикой ВИЧ среди представителей закрытых групп (секс-работниц и людей, пребывающих в местах лишения свободы). Помогает открытость и при общении с журналистами, общественниками и чиновниками: одно дело, когда о ВИЧ говорят медики, другое — сами ВИЧ-положительные, знающие ситуацию изнутри.

— К сожалению, в обществе до сих пор много стереотипов, связанных с ВИЧ, — констатирует Вера. — В сознании сразу всплывают слова о «чуме XX века».

Отсюда и соответствующее отношение к ВИЧ-положительным, которых стараются обходить стороной: не дай бог чихнет — заразишься! Хотя воздушно-капельным путем вирус иммунодефицита человека, как известно, не передается.

Именно из-за страха дискриминации большинство людей с ВИЧ держит свой диагноз в тайне. И пока в этом есть смысл — признают те, кому хватило смелости открыть положительный статус. Истории, когда ВИЧ-позитивные теряют работу, семью и друзей, случаются повсеместно.

— На самом деле мы не страшные, — уверяет еще один ВИЧ-положительный — Петр ГОЛОВИН, рискнувший раскрыть диагноз месяц назад. — Более того, применение антиретровирусной терапии позволяет снизить вирусную нагрузку на организм до нуля. В этом случае

человек не несет никакой опасности для окружающих даже при возникновении «аварийной ситуации» (например, порванного презерватива).

Таким образом, лечение не только продлевает жизнь человека с ВИЧ и улучшает ее качество, но и позволяет снять остроту проблемы. Если все ВИЧ-положительные будут принимать соответствующие препараты, эпидемия постепенно сойдет на нет. Вот оно то главное, что хотя бы донести до людей Вера и Петр.

Однако лечение необходимо начинать как можно раньше, пока иммунитет еще не подавлен окончательно. Тогда действительно есть шанс блокировать размножение вируса и продолжить вести практически нормальную жизнь.

Почему «практически»? Потому что в вопросе лечения нам есть к чему стремиться. В частности, сегодня ВИЧ-положительные россияне вынуждены принимать по 5–7 таблеток ежедневно, в то время как в некоторых странах уже перешли на один комбинированный препарат в сутки. К слову, слишком большое количество лекарственных средств, по информации спикеров, одна из главных причин отказа от терапии.

Переживают люди с ВИЧ и по поводу возвращения централизованного закупа антиретровирусных таблеток: вдруг это затянет процесс поступления в регионы жизненно важных лекарств? Впрочем, ранее в Свердловской области не было перебоев с поставками препаратов, добавляет Вера Коваленко:

— И вообще, подход к лечению в нашем регионе — один из лучших в России.

Тем не менее препараты, которые закупаются по рекомендации Минздрава, все-таки препараты вчерашнего дня. Со всеми вытекающими в виде возможных побочных эффектов.

Однако это вопросы к представителям высших эшелонов власти. Нас же общественники призывают к другому: соблюдать меры профилактики ВИЧ, регулярно обследоваться и (если худшие опасения подтвердятся) четко следовать рекомендациям врача. Всего вышеперечисленного достаточно, чтобы остановить распространение ВИЧ<sup>2</sup>.

Вариант 2. Прочитайте описание проекта, проведенного совместно с благотворительным фондом Константина Хабенского

---

<sup>2</sup> Баяндина Н. У нас ВИЧ. И мы не страшные // Вечерний Екатеринбург : [портал]. URL: <http://вечерний-екатеринбург.рф/ourcity/socialissues/33190-u-nas---vich-i-mu-ne-strashnye/> (дата обращения: 30.04.2017).

и издательством «Эксмо». На основе представленной информации заполните таблицу (табл. 4).



### «Добро в один клик»: дарите книги с любовью!

*Мы помогаем фонду Константина Хабенского. Присоединяйтесь!*

*Издательская группа «ЭКСМО-АСТ» и благотворительный фонд Константина Хабенского при поддержке Ассоциации деятелей культуры, искусства и просвещения по приобщению детей к чтению «Растим читателя» продолжают сотрудничество в рамках помощи детям, проходящим лечение в онкологических центрах. Приглашаем вас принять участие в нашей акции ДОБРО В ОДИН КЛИК и подарить добрые книги тем, кто нуждается в чуде как никто другой. Мы верим — вовремя прочитанная книга может придать сил и укрепить надежду на победу в решающей битве за жизнь. И отправляем любимых героев детства на помощь ребятам.*

*Для того чтобы стать участником акции ДОБРО В ОДИН КЛИК, нужно:*

- выбрать книги или игрушки из шести специальных разделов на странице акции в нашем магазине;*
- положить книги в корзину и ввести промокод ДОБРО в специальном поле;*
- выбрать получателя (фонд Константина Хабенского).*

*Для вашего удобства товары акции разделены на темы:*

- книги для малышек — истории для детишек от 0 до 3 лет;*

- книги на все времена — сказки и легенды;
- игры и игрушки — классические игрушки и книжки с игровыми элементами;
- наборы для хобби и творчества — все для развития творческой фантазии;
- книги о дружбе и любви — художественные произведения о самом главном;
- книги для самых любознательных — энциклопедии и научно-популярные книги для детей.

На все перечисленные товары устанавливается 25 % скидка и бесплатная доставка.

Подробнее об акции:

Акция ДОБРО В ОДИН КЛИК проходит в четвертый раз. За плечами около 1000 собранных книг, которые прочли, читают и будут читать воспитанники детских домов и дети с тяжелыми заболеваниями, чья жизнь надолго ограничена больничными стенами.

Благотворительный фонд Константина Хабенского занимается организацией помощи детям с онкологическими и другими тяжелыми заболеваниями головного мозга.

Каждая покупка гарантированно и бесплатно попадет в один из центров:

- НИИ детской онкологии и гематологии, РОНЦ им. Блохина;
- онкологическое отделение, Научно-практический центр специализированной медицинской помощи детям имени В. Ф. Войно-Ясенецкого;
- детское онкологическое отделение радиотерапии и комплексных методов лечения, Российский научный центр рентгенорадиологии;
- 1-е и 2-е отделение детской нейрохирургии, НИИ нейрохирургии имени академика Н. Н. Бурденко;
- онкологическое отделение, Морозовская детская городская клиническая больница;
- отделение нейроонкологии/опухолей головного и спинного мозга, лечебно-реабилитационный научный центр «Русское поле» (г. Чехов).

Дарите книги с любовью!<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Благотворительный фонд Константина Хабенского : [сайт]. URL: <http://bfkh.ru/news/33272/> (дата обращения: 30.04.2017).

## Анализ социального проекта

Параметры	Описание проекта
<p><b>Общая характеристика</b>  На решение каких <b>проблем</b>, противоречий направлен проект?  <b>Целевая аудитория</b> проекта, контактные (заинтересованные) группы.  В чем состоит основная <b>идея</b> проекта?  В чем выражается <b>инновационность</b> или новое качество результата?</p>	
<p><b>Цель, задачи проекта</b> (сформулировать)</p>	
<p><b>Содержание проекта</b>  Какая деятельность планируется (мероприятия)?</p> <p><b>Сроки и масштаб</b></p> <p><b>Ресурсы:</b>  — кадровые  — финансовые  — материально-технические</p> <p><b>Результаты:</b>  — количественные  — качественные показатели</p> <p><b>Риски:</b></p> <p><b>Результативность, эффективность проекта (критерии)</b></p>	

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

## О с н о в н а я

Архипова Е. Б. Методология разработки социальных проектов как инструмента социальных изменений // Методология исследования социального развития и благополучия: учебные кейсы и практические задания : учеб. пособие / А. В. Старшинова и др. ; науч. ред. А. В. Старшинова ; Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 109–129.



## Дополнительная

*Корунов С. М.* Учебно-методический комплекс дисциплины «Управление проектом» [Электронный ресурс] / С. М. Корунов. Электрон. дан. (6,02 Мб). Екатеринбург : [б. и.], 2008. 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

*Луков В. А.* Социальное проектирование : учеб. пособие для студентов вузов / В. А. Луков. 6-е изд., испр. М. : Моск. гум. ун-т : Флинта, 2006. 240 с.

*Марков А. П.* Проектирование маркетинговых коммуникаций. Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность : учеб. пособие / А. П. Марков. СПб. : СПбГУП, 2005. 398 с.

*Миронец О. Г.* Учебно-методическое пособие по проектированию в социальной сфере / О. Г. Миронец, О. Н. Почепина, М. А. Стерхов. Ижевск : Изд-во «Удмуртский Университет», 2008. 42 с.

*Сафронова В. М.* Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе : учеб. пособие для студентов вузов / В. М. Сафронова. М. : Академия, 2007. 236 с.

Социальное служение Русской Православной Церкви : мультимед. учеб. пособие [Электронный ресурс] / под ред. прот. В. Хулапа, И. В. Астэр. СПб. : СПбГИПСР, 2014.

## Глава 2

# КВАЛИМЕТРИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

### Основные вопросы, рассмотренные в главе:

- история оценочной деятельности в социальном проектировании;
- инструменты и методы оценки качества разработки социального проекта и оценки его результативности.

### История оценки социальных проектов в России и за рубежом

Вплоть до XX в. критерии и методики оценочной деятельности в социальном проектировании отсутствовали. Ситуация постепенно стала меняться в середине XX столетия, и в 1960-е гг. мы наблюдаем бурное развитие оценочной деятельности в отношении различного рода проектов и политики государства в той или иной сфере.

Обычно выделяют **четыре периода, или четыре волны**, в истории развития квалиметрических инструментов в социальном проектировании.

**Первая волна** внедрения оценочной деятельности приходится на 1960-е — середину 1970-х гг. Данный период характеризуется активным внедрением и проектного подхода, и квалиметрических инструментов. В эти годы происходило формирование «государства всеобщего благоденствия», что сопровождалось серьезной перестройкой и ускоренной модернизацией экономических, политических и административных институтов и процессов. Ключевыми элементами в данный период стали институционализация и внедрение процедур оценивания. Реализация социальной политики на базе новых методологических оснований сформировала потребность в проведении полноценных научно обоснованных исследований,

направленных на анализ конечных целей и непосредственных эффектов, последствий реализации соответствующей политики с целью улучшения результатов проводимой политики и максимизации эффективности воздействия социальных проектов и программ.

**Вторая волна** развития оценочной деятельности наблюдается в середине 1970-х — конце 1980-х гг. В данный период акцентировалось внимание на эффективности затраченных средств и стремление к рационализации и экономии. В это время радикально изменилось состояние экономики многих Западных стран: разразились мировой экономический и бюджетный кризисы, вызванные «нефтяным шоком» 1973 г. Указанные кризисы повлекли за собой изменение выработки государственной политики практически в любой сфере в сторону сокращения бюджетных расходов. На данном этапе конечными целями оценивания социальных проектов и программ были максимизация экономической эффективности и создание реально работающих политических механизмов. Повышенное внимание стало уделяться оценке сравнения затрат на внедрение той или иной программы или проекта с выгодами от ее или его реализации.

**Третья волна** развития оценочной деятельности в социальном проектировании связана с периодом конца 1980-х — начала 2000-х гг. Она тесно связана с проведением административных реформ в ряде государств и введением так называемого нового государственного управления, в его основе лежала концепция управленческого цикла, в ходе которого применяются инструменты и механизмы, характерные для управления частными организациями. Например, у частного сектора была позаимствована трехзвенная система реструктурирования центральных органов исполнительной власти (министерства, службы, агентства), что воплощает некий стадийный подход. При этом устанавливается непосредственная связь между автономными и ответственными государственными ведомствами. Третья волна предполагала в первую очередь проведение внутренней экспертизы, а также использование методик самооценивания.

**Четвертая волна** развития оценки социальных проектов наблюдается с начала 2000-х гг. Данный период в развитии оценочной деятельности связан с внедрением кластерной оценки, которая характеризуется целостностью, горизонтальными связями

и вовлеченностью всех участников проекта, а также нацеленностью на результат. Люди, непосредственно занятые в оценивании проектов, перестают играть роль экспертов — они становятся координаторами, направляющими переговоры для достижения компромисса, а мониторинг осуществляют уже все субъекты. Это существенно меняет не только характер оценочной деятельности, но и порядок управления социальными проектами.

В нашей стране проектный подход начал внедряться в 1920-е гг. в связи с введением планирования. Это в свою очередь потребовало разработки практического использования методов оценки. Некоторые из методов оценки проектов в сфере экономики и сегодня используются в развитых странах.

Однако с течением времени планирование постепенно изжило себя и на местах свелось к «припискам» и «начетничеству». В таких условиях оценочная деятельность, конечно же, не могла развиваться как инструмент социальной и экономической политики.

Затем в начале 1990-х гг. от планирования вообще было решено отказаться как от не отвечающего потребностям и реалиям рыночной экономики института. В результате всего этого к середине 1990-х гг. оценочная деятельность, в которой нуждались и публичное управление, и развитие экономики, и некоммерческая деятельность, для того, чтобы быть эффективными на современном уровне, оказалась фактически заброшенной. Ситуация изменилась с начала 2000-х гг. С 2004 г. действует Институт оценки программ и политики под руководством Д. Б. Цыганкова, создана международная ассоциация оценщиков. Однако пока развитие оценочной деятельности в социальном проектировании в России проходит весьма медленно<sup>1</sup>.

## **Этапы оценочной деятельности в процессе социального проектирования**

Оценка и экспертиза социальных проектов и программ — это непрерывный процесс, который охватывает все ступени разработки и реализации проекта, который можно разделить на четыре стадии:

---

<sup>1</sup> См.: Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. Оценка в социальном проектировании : метод. пособие. М., 2010. С. 119–126.

1. Оценка при формировании проекта (formative evaluation). Проводится во время разработки нового проекта, при внесении в проект существенных изменений либо в случае возникновения неразрешимых противоречий или переориентации проекта. На данном этапе оценке подвергаются все планы, планируемые мероприятия и статьи расходов. Итогом оценки является вывод о целесообразности проведения проекта, о возможности успеха и достижении цели.

2. Оценка в процессе реализации проекта (process evaluation). Проводится с момента начала реализации проекта. В рамках данного этапа проверяется соотношение желаемого количества целевой аудитории и реального числа людей, на которые социальный проект оказал воздействие. Такая оценка позволяет выявить проблемы на ранних стадиях их возникновения и откорректировать проект в соответствии с полученными данными.

3. Оценка воздействия (impact evaluation). Проводится с момента установления первого контакта с целевой аудиторией с целью выявления изменений в параметрах целевой аудитории, прошедших с момента начала реализации проекта. Еще на стадии осуществления мероприятий проекта такая оценка позволяет понять, насколько эффективно проект продвигается к достижению поставленной цели. В случае получения негативного результата позволяет перераспределить ресурсы для того, чтобы добиться максимального воздействия проекта на целевую аудиторию.

4. Оценка достижения результата, на который нацелен проект (outcome evaluation). Зависит от длительности проекта. Для краткосрочных и среднесрочных проектов проводится по их завершению, а для долгосрочных проектов — не чаще одного раза в год или по завершению ключевых этапов. На данном этапе мы получаем информацию о том, насколько проект достиг заявленной цели.

## **Методы оценки эффективности разработки и реализации социальных проектов**

**SMART-анализ.** Универсальный метод используется в менеджменте и проектном управлении для разработки и оценки целей и задач.

Название представляет собой аббревиатуру, состоящую из начальных букв английских слов:

- specific (особый, индивидуально-определенный);
- measurable (измеримый);
- achievable (достижимый);
- relevant (значимый, важный);
- time-bound (связанный с определенным промежутком времени).

В зарубежной литературе можно встретить другую разновидность истолкования аббревиатуры SMART, где «а» предлагается расшифровывать как «area-bound» (привязанный к территории), то есть проект должен иметь четкую географическую определенность: школа, микрорайон, село, город, населенный пункт, экономический регион, субъект федерации, страна, несколько стран и т. д. А «г» расшифровывается как «realistic» (реалистичный).

Использование методики SMART на этапе целеполагания позволяет правильно сформулировать цели и задачи, исключить наиболее часто совершаемые ошибки, такие как отсутствие временных рамок и критериев достижимости.

Методику можно использовать как в процессе генерирования целей и задач, так и на стадии проверки адекватности их формулировок.

**SWOT-анализ.** Еще один универсальный метод, который позволяет понять специфику своего проекта, адекватно оценить его потенциал и возможные риски на пути реализации. Представляет собой матрицу из четырех граф, в которых фиксируется характеристики проекта (табл. 5).

Аббревиатура SWOT образована из начальных букв слов:

- «strength» — сильные стороны, «weakness» — слабые стороны (внутренняя среда);
- «opportunities» — возможности, «threats» — угрозы (внешняя среда).

Таблица 5

Таблица, применяемая для SWOT-анализа

Факторы	Положительно влияющие на проект	Негативно влияющие на проект
Факторы внутренней среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Факторы внешней среды	Возможности	Угрозы

По итогам заполнения матрицы команда проекта должны ответить на целый ряд вопросов, которые помогут ей откорректировать проект в лучшую сторону.

Анализ сильных сторон:

1. Какие конкурентные преимущества имеются у команды?
2. Какие сильные стороны проекта необходимо активнее продвигать в процессе коммуникации с целевой аудиторией?

Анализ возможностей:

1. Как в развитии возможностей использовать сильные стороны проекта?
2. Как в максимально короткий срок реализовать возможности, предоставляемые внешней средой?

Анализ слабых сторон:

1. Какие шаги необходимо сделать для устранения слабых сторон или превращения их в сильные стороны?
2. Возможно ли минимизировать влияние слабых сторон на проект?
3. Как быть с теми слабыми сторонами, которые невозможно изменить?

Анализ угроз:

1. Можно ли преобразовать угрозы в возможности?
2. Можно ли нейтрализовать угрозы, на которые мы не в силах повлиять?
3. Что необходимо сделать, чтобы защититься от угроз в максимально короткий срок?

4. Таким образом, задача SWOT-анализа не только выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы проекта, но и найти способы для укрепления сильных сторон, уменьшения слабых сторон, а по возможности из слабостей сделать силу, упрочить и развить возможности и нейтрализовать угрозы.

SWOT-анализ используется на предпроектной стадии, в ранний период реализации проекта, но применим также в тех случаях, когда проект нуждается в существенной корректировке.

**Параметрический метод.** Предполагает разработку определенных параметров, индикаторов для достижения цели проекта в ходе его реализации. Впоследствии соотношение желаемого и реального результата позволит команде проекта сделать заключение о его успешности или не успешности.

Для большей эффективности оценки можно установить параметры не только для цели, но и для каждой из имеющихся задач. В этом случае появится возможность проводить промежуточную оценку и отслеживать последовательность в достижении поставленной цели.

Использование данного метода требует от проектировщиков высокого уровня теоретической, методологической и практической подготовки. Параметрический метод позволяет достаточно точно оценить эффективность реализации проекта, однако только в том случае, когда подобранные параметры отражают действительно существенные элементы достигаемых в ходе реализации проекта результатов.

**Табличный метод.** Метод заключается в выявлении факторов эффективности и неэффективности проекта и расположения их в виде таблицы. Такая форма представления информации позволяет упорядочивать факторы воздействия, правильно расставлять акценты и достаточно точно оценивать эффективность реализации проекта.

К табличным методам оценки можно отнести, в частности, диаграмму Гантта (от англ. Ganttchart; также ленточная диаграмма, график Гантта), которая позволяет наглядно представить весь процесс реализации проекта, оценить временные и трудозатраты на каждом из этапов и, в случае необходимости, перераспределить ресурсы (табл. 6).

Безусловным ее преимуществом является графическое представление сроков и этапов проекта, использование цветовых полос для различных членов команды, что позволяет оценить не только распределение мероприятий в течение срока реализации проекта, но также и загрузку каждого члена команды. Презентационность и наглядность дает для руководителя проекта возможность расставить приоритеты, а членам команды показывает их место в командном взаимодействии.

**Субъективно-определяющий метод.** Этот метод заключается в оценке эффективности, составленной на основе субъективного мнения экспертов, целевой аудитории, представителей общественности. Для этого используются самые различные социологические методики сбора и анализа информации: интервью, опрос, фокус-группа, фокусированное интервью, метод репертуарных



решеток и т. д. Сильной стороной данного метода является возможность получить комплексную, всестороннюю оценку проекта, но не стоит забывать, что в данном случае мы полагаемся на личное, субъективное мнение людей, которое необходимо подкреплять объективными (например, статистическими) данными.

Таблица 6

**Пример заполнения диаграммы Ганта**

Этапы	Мероприятия	Месяцы проекта							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Подготовительный	а) разработка и утверждение проекта								
	б) составление общего плана работы								
	в) материально-техническое оснащение проекта								
2. Основной	а) реализация первой части проекта в сети								
	б) реализация второй части проекта в аудитории								
3. Заключительный	подведение итогов								

**Комбинированный метод.** Такой метод можно использовать для предпроектной оценки сложных проектов, на успешность реализации которых оказывают влияние множество разнообразных факторов, чтобы откорректировать размер ожидаемого эффекта. Не стоит забывать, что этот метод применим только в том случае, если результат проекта (и количественную и качественную его стороны) можно представить в численном выражении.

В этом случае ожидаемый эффект предлагается рассчитывать по формуле:

$$E_{\text{fin}} = \lambda \times E_{\text{max}} + (1 - \lambda) \times E_{\text{min}},$$

где  $E_{\text{fin}}$  — ожидаемый эффект,  $E_{\text{max}}$  и  $E_{\text{min}}$  — численное выражение наибольшего и наименьшего значения эффекта по допустимым

вероятностным распределением, а  $\lambda$  — специальный коэффициент для учета неопределенности эффекта, отражающий систему предпочтений. Его можно специально рассчитать для каждого проекта, но обычно рекомендуется принимать этот коэффициент равным 0,3.

Такая формализация дает довольно объективную и точную оценку результата проекта.

**Стоимостной метод.** Социальный проект часто не преследует получение экономической прибыли, и поэтому оценка экономической целесообразности проводится на несколько иных основаниях, чем в коммерческой деятельности.

На предпроектной стадии анализируются имеющиеся ресурсы и выбираются наиболее экономичные пути реализации проекта.

При промежуточной оценке стоимостной метод помогает установить, как идет использование ресурсов, при необходимости — скорректировать проект. По завершении проекта стоимостной метод дает возможность оценить, все ли ресурсы использовались должным образом, а также сделать выводы о путях повышения эффективности их использования при разработке и реализации сходных проектов.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Прочитайте формулировки цели и задач проекта, оцените качество их составления по SMART-анализу. При необходимости откорректируйте.

**Ц е л ь :** Повышение уровня взаимоуважения, взаимопонимания и взаимодействия между молодыми людьми с ограниченными возможностями здоровья и без них посредством организации и проведения совместных социально значимых акций, мероприятий и досуга в рамках дополнительного образования в городе Екатеринбурге, а именно: социально значимой акции «Птичий домик».

**З а д а ч и :**

- 1) расширить возможности взаимодействия детей с особыми потребностями и здоровых детей в сфере дополнительного образования;
- 2) информировать специалистов и педагогов о необходимости и значимости совместной работы детей с особыми потребностями и здоровых детей;

3) внедрить в практику деятельности учреждений дополнительного образования новые формы работы с детьми с особыми потребностями;

4) включить семью в процесс дополнительного образования и развития детей с особыми потребностями здоровья.

2. Прочитайте текст представленного ниже социального проекта. Оцените вероятность его успешной реализации, используя максимальное количество квалиметрических инструментов.

### Социальный проект

**КЛУБ МЕЖДУНАРОДНОГО ОБЩЕНИЯ «INTER-BLA-BLA-CLUB»  
(проект направлен на адаптацию иностранных студентов УРФУ,  
развитие коммуникативных способностей, творческого мышления  
путем проведения постоянных встреч различного формата  
в университете)**

Автор:

Рыбакова Яна,

магистрант кафедры социальная работа

### Актуальность проекта

В настоящий момент проблема социальной адаптации личности является своеобразным полем для изучения. Одной из актуальных проблем в данной области является изучение адаптации, временно пребывающих в чужой стране. Именно данная группа испытывает наибольшие трудности в процессе социально-психологической адаптации из-за временных ограничений, по причине которых «визитеры» не успевают приобщиться к нормам и ценностям принимающей культуры. В том числе к этой категории относятся студенты, выезжающие на обучение в другие страны. Степень их интеграции в новой культурной среде зависит от национальных и религиозных различий, географических различий, а также индивидуальных особенностей.

Приток иностранных студентов в Уральский федеральный округ, а именно в город Екатеринбург, увеличивается с каждым годом. Например, на сегодняшний день в Уральском федеральном университете обучается 329 студентов из 38 стран дальнего зарубежья. Больше всего студентов из Китая (138 человек), Вьетнама (31) и Гвинеи (21).

Для вовлечения России в процесс международного студенческого обмена, повышения ее привлекательности для студентов из других стран необходимо улучшать условия социальной адаптации

иностранных студентов. Решение проблем, связанных с адаптацией студентов-иностранцев, повышает престиж учебных заведений и, как следствие, престиж России за рубежом. Студенты из других стран — это потенциальные экономические инновации из-за рубежа; возможность привлечь одаренных в сфере науки или искусства молодых людей к работе в рамках международных проектов. Наконец, обучение иностранных студентов — это часть культурного обмена между принимающей и направляющей странами: взаимное обогащение культур, получение новых знаний об иных обычаях, традициях и особенностях быта.

Таким образом, проект, охватывая социокультурную, социокоммуникативную и социобытовую стороны социальной адаптации иностранных студентов в стране пребывания, может способствовать созданию позитивному настрою в университете и общежитиях.

**Цель проекта:** формирование благоприятных условий социальной адаптации иностранных студентов путем создания клуба международного общения.

**Задачи проекта:**

- 1) выявить ряд проблем, с которыми сталкиваются иностранные студенты в ходе адаптации;
- 2) разработать структуру работы и необходимый для устранения проблем инструментарий;
- 3) создать условия для организации дискуссионного клуба;
- 4) заинтересовать потенциальных участников клуба, в том числе побудить российских студентов помогать адаптироваться иностранцам;
- 5) поспособствовать улучшению интернациональной коммуникации в студенческой среде в ходе мероприятий клуба.

### **Содержание проекта**

Социальный проект «Клуб международного общения “Inter-bla-bla-club”» подразумевает организацию МДК (Международного дискуссионного клуба) в рамках вуза в период обучения. Идея данного социального проекта состоит в том, что иностранные и российские студенты, принимая участие в МДК, смогут практиковать языковые навыки, улучшать коммуникационные способности, обмениваться культурным опытом, что позволит им повышать уровень взаимопонимания и создаст благоприятную атмосферу в вузе.

Целевая аудитория МДК включает в себя иностранных студентов, которые нуждаются в поддержке, в преодолении языкового барьера и культурного шока, а также на российских студентов, которые

заинтересованы в практике английского и других языков, в помощи иностранным студентам.

Проект «Клуб международного общения “Inter-bla-bla-club”» направлен на людей с активной жизненной позицией, ориентированных на межкультурные ценности, имеющие потребность в самосовершенствовании и помощи другим студентам (табл. 7).

### **Ожидаемые результаты**

По окончании реализации социального проекта «Клуб международного общения “Inter-bla-bla-club”» планируется достичь следующих результатов:

- 1) повышение активности участия студентов в мероприятиях различного рода;
- 2) развитие коммуникации между русскими и иностранными студентами, преломление языкового барьера;
- 3) формирование заинтересованности студентов проблемами иностранных студентов и поиски пути их решения;
- 4) создание благоприятной атмосферы в студенческом корпусе и университете;
- 5) реализация более масштабных идей на уровне университета;
- 6) организация досуга студентов через проведение праздников для них с привлечением членов молодежной добровольческой организации;
- 7) приобретение друзей из других стран;
- 8) расширение кругозора студентов, приобретение ими знаний, навыков и умений через ознакомление с различными видами творческой и общественной деятельности;
- 9) интеграция иностранных студентов в местную студенческую среду и адаптация их путем включения в социальную деятельность в рамках проведения дискуссионного клуба.

### **Прогнозируемые трудности**

В процессе реализации проекта «Клуб международного общения “Inter-bla-bla-club”» могут возникнуть следующие трудности:

- 1) риск отказа в разрешении проведения мероприятия в студенческом корпусе № 5;
- 2) риск не собрать заинтересованных в разработке мероприятий добровольцев и активистов;
- 3) риск отсутствия внимания со стороны студентов и их безучастность.

### Реализация проекта

Этапы	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Сроки реализации	Место проведения
Предпроектный	Формирование инициативной группы из числа студентов-добровольцев	Определение круга взаимодействия с университетами и общественными структурами, поиск добровольцев, желающих принять участие в данном проекте — ведущих, переводчиков и других заинтересованных лиц	Январь 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5
	Создание организационного комитета	Планирование работы, составление программ и планов мероприятий, согласование дат и времени проведения, проведение информационных консультаций по основным позициям проекта для организаторов проекта	1–10 февраля 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5
	Информирование студентов о событиях	Создание группы в социальных сетях, публикация анонсов мероприятий, размещение объявлений в общежитии на нескольких языках	10-20 февраля 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5
Этап реализации	Мероприятие № 1 «Открытие клуба»	Знакомство со студентами, посвящение их в идеи проекта, несколько игр на взаимодействие и знакомство на английском языке с переводом на русский, дискуссии о проблемах волнующих иностранцев	24 февраля 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5
	Мероприятие № 2 «Дебаты на иностранном языке»	Специально подготовленный человек распределяет роли, задает тему, контролирует процесс проведения дебатов; подводим итоги и заключения	27 февраля 2016 год	Студенческий корпус УрФУ № 5

Продолжение табл. 7

Этапы	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Сроки реализации	Место проведения
	Мероприятие № 3 «TED talks»	Несколько выступающих заранее готовят речь на различные темы на английском языке, после выступление зрители задают вопросы, развивают дискуссию	2 марта 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5
	Мероприятие № 4 «TheLanguageSafe»	Участники делятся на группы в зависимости от языка, на котором они говорят или изучают. Каждая команда получает кейс на своем языке и решает его, спустя 30 минут, каждая команда озвучивает решение на английском/русском языках	5 марта 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5
	Мероприятие № 5 «Просмотр фильма»	Совместный просмотр фильма на английском языке с субтитрами и обсуждение его после просмотра	9 марта 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5
	Мероприятие № 6 «Знакомство с национальной кухней»	Желающие участвовать готовят традиционное блюдо своего народа и рассказывают о секретах приготовления (место: кухня), после чего состоится ужин	12 марта 2016 года.	Студенческий корпус УрФУ № 5
	Мероприятие № 7 «Вечер мастер-классов»	Назначается несколько ведущих, которые пожелают провести поучительный тренинг по любому мастерству, будь то фокусы, ораторский, музыкальный или другой тренинг, у каждого будет 20–30 минут, чтобы ознакомить с этим всех пришедших на английском/русском языках	16 марта 2016 год	Студенческий корпус УрФУ № 5

Этап реализации

Этапы	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Сроки реализации	Место проведения
Этап реализации	Мероприятие № 8 «Лекция о вольности и вольности путешественников»	Опытные участники различных программ обмена, а также свободные путешественники поделятся своими секретами и советами со студентами	20 марта 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5
	Мероприятие № 9 «Вечер настольных игр»	Проведение игр в «Мафию», «Активити» или «Монополия» на английском	23 марта 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5
	Мероприятие № 10 «Ролевая игра»	Участники выбирают карту, где указано, какую роль они играют, каждый подбирает себе заранее подготовленный организаторами реквизит, у каждой роли есть свои цели. И в течение 2–4 часов каждый пытается при помощи дипломатии, запугиваний, компроматов, и прочих воздействий достичь своей цели. После игры подводим итоги	27 марта 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5
	Мероприятие № 11 «Подведение итогов и планирование новых мероприятий»	Музыкальная программа от представителей различных культур, подведение итогов, совместное фото, обратная связь, рефлексия, составление нового плана на месяц	30 марта 2016 года	Студенческий корпус УрФУ № 5



## Антикизисные мероприятия

1. В случае отказа в разрешении проведения мероприятий со стороны коменданта выбранного мной студенческого корпуса будет проводиться работа по поиску другого помещения на базе университета, готового предоставить условия для реализации проекта.

2. При отсутствии подходящих кадров для реализации проекта планируется обратиться в студенческий совет университета за помощью, а также в другие волонтерские организации вуза, привлечь к этой деятельности активистов, не связанных с университетом, но готовых поучаствовать в проекте.

3. Чтобы студенты не остались без участия или не заинтересовались, необходимо провести качественную информационную работу, возможно, провести кампанию обхода по комнатам общежития и рассказать о предстоящем проекте, задействовать интернет-ресурсы, организовать рассылку, а также распечатать и развесить объявления.

Таблица 8

### Бюджет проекта

Расходы	Кол-во (шт., раз)	Цена (за 1 шт. в руб.)	Итого (руб.)
Проектор	1	20 000	20 000
Настольная игра «Монополия»	1	2 000	2 000
Настольная игра «Мафия»	1	600	600
Скотч	2	40	80
Бумага «Снегурочка»	1	166	166
Ватман	10	50	500
Инвентарь для мастер классов			3 000
Итого:			24 346

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### О с н о в н а я

*Автономов А. С.* Оценка в социальном проектировании : метод. пособие / А. С. Автономов, Н. Л. Хананашвили ; под общ. ред. А. С. Автономова. М. : Нац. Ассоциация благотвор. организаций, 2010. 150 с.

### Д о п о л н и т е л ь н а я

*Гусева Е. Г.* Мониторинг и оценка проектов / Е. Г. Гусева. СПб. : ЦРНО, 2014. 45 с.

*Емельянов А. М.* Оценка эффективности социальных проектов на основе индикаторов качества жизни населения / А. М. Емельянов, М. А. Исакин, Е. А. Исакина // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 21 (186). С.43–53.

*Кузнецова Е. С.* Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления / Е. С. Кузнецова, А. С. Богданова // Вестник МГТУ. 2012. Т. 15, № 1. С. 195–198.

Оценка проектов и программ : курс лекций : в 6 кн. Кн. IV / под ред. ЦП НКО. М. : ЦПНКО, 2003. 232 с.

Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт / Е. И. Андреева, И. Д. Горшкова, А. С. Ковалевская. М. : Изд-во «Прспект», 2014. 72 с.

## Глава 3

### УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ

#### **Основные вопросы, рассмотренные в главе:**

- современные тенденции государственного управления, которые способствуют использованию управления проектом как технологии управления не только проектной деятельности, но и деятельности социальных учреждений и организаций;
- логико-структурный подход к управлению проектом как инновационный метод планирования и управления;
- участники проекта, обладающие управленческими функциями;
- содержательные элементы управления социальным проектом;
- руководитель проекта.

#### **Определение основных понятий**

**Проект** — временное предприятие, действия внутри которого направлены на достижение уникальной цели в условиях ресурсных и других ограничений и во время определенного жизненного цикла. Целью социального проекта будет или какой-то продукт, услуга или социальный результат (например, в виде социального изменения).

**Управление** — целенаправленная деятельность по воздействию субъекта на процессы, состояние, направления развития социального проекта. Управление происходит на всех этапах жизненного цикла проекта, начиная от предпроектного анализа и заканчивая мониторингом результатов проекта по его итогам.

**Функция управления** — конкретные направления деятельности в рамках управления, которые целиком могут выполняться руководителем проекта или делегироваться другим участникам социального проекта.

**Субъект управления** — инициатор, заказчик или субъект, непосредственно финансирующий реализацию социального проекта или реализующий социальный проект. Обладает определенными властными полномочиями, возможностью осуществлять постановку цели, определять сроки исполнения и содержание социального проекта. При этом наделение полномочиями предполагает и ответственность за реализацию проекта. Цели у разных субъектов будут отличаться, о чем нужно помнить, осуществляя управление или применяя соответствующие технологии.

**Объект управления** — сам проект, процессы, происходящие в рамках социального проекта, испытывающие воздействие со стороны менеджеров проекта, его заказчиков и команды.

**Проектный менеджмент** — направление в современном менеджменте, изучающее управленческие процессы в рамках различных проектов для удовлетворения всех требований, предъявляемых к проекту.

**Логико-структурный подход** к управлению проектом (ЛСП) — современный подход к управлению, специфика которого в применении различных аналитических процедур на этапах планирования и разработки проекта, способствующих выработке определенной структурированной логики содержания, последовательности действий в рамках конкретного социального проекта и показателей для мониторинга.

**Устав социального проекта** — программный документ, отражающий основное содержание проекта и наделяющий руководителя социального проекта властными полномочиями. Принимается головной организацией или сторонним заказчиком, частично или полностью осуществляющим контроль над осуществлением проекта. Как правило, устав фиксирует стратегические цели, конкретные цели и задачи, гипотезы и допущения, ограничения и риски, состав исполнителей.

Одну из последних тенденций социального развития и управления социальными изменениями можно свести к стремлению реализовать программное управление или управление по проектам (management by projectes) на различных уровнях: от государственного управления до управления деятельностью социальных учреждений, прежде всего социальных служб.

Проектный менеджмент в последние годы утвердил свой статус как самостоятельная дисциплина и отрасль знания внутри

множества управленческих дисциплин. Распространение такого подхода обусловлено логикой рационализации ресурсов и приемов управления в социальной сфере<sup>1</sup>, способствующей сокращению государственных расходов на социальные цели за счет экстраполяции рыночных механизмов и бизнес-моделей на отношения в социальной сфере. Параллельно происходит процесс изменения всей системы государственного управления в рамках теоретического подхода *New public management*, который начал развиваться с 70-х гг. XX в. в США, сейчас активно внедряется в практику государственного управления.

В соответствии с этой теоретической моделью современное социальное государство выстраивает работу своих структур, организаций и учреждений, в том числе управленческих, ориентируясь на принципы экономической эффективности. Неэффективность в этой логике обусловлена стремлением государственных учреждений получать бюджетное финансирование на регулярной основе, максимизировать его год от года, а также ненацеленностью на конкретный результат при существующих формальных целевых показателях (процедуры административного контроля как раз и предусматривают мониторинг выполнения целевых показателей, но подчас этот процесс предстает излишне формальным, когда исполнители на всех уровнях системы сводят свою деятельность к целевым показателям, не заботясь о самом процессе, его качестве или потребностях клиента).

Для достижения определенной экономической эффективности в систему государственного управления, управления деятельностью отдельных, в том числе социальных, учреждений постепенно внедряются технологии бизнес-сектора. Примером такой технологии и является управление проектом.

Таким образом, современные тенденции социального развития способствуют использованию различных технологий управления, способствующих эффективной деятельности субъектов. Обратимся к управлению социальным проектом и посмотрим, как реализуются управленческие функции в рамках социального проекта. При этом будем помнить, что набор управленческих функций, модель

---

<sup>1</sup> См.: Ярская-Смирнова Е. Р. Менеджериализация социального обслуживания // Оценка эффективности деятельности учреждений социальной поддержки населения. М., 2007. С. 11.

и подходы к управлению будут тождественными и для отдельного социального проекта, и для проектов, реализуемых в рамках деятельности социальных учреждений или социально ответственных бизнес-структур.

**Управление проектом** — специальная методология организации, планирования, руководства и координации всех видов ресурсов при помощи различных методов и технологий управления для достижения результатов. На современном этапе традиционно к управлению проектами применяется **процессный подход**. Иными словами, объектом управления выступают различные процессы как ряд взаимосвязанных действий или операций, выполняемых командой проекта для выполнения запланированных целей, достижения заранее известных результатов. Одновременно управление проектом осуществляется на основе принципов интеграции. То есть задача управленца — сделать так, чтобы все процессы и все элементы процессов были взаимосвязаны, — так координация будет происходить гораздо легче. Интеграция должна осуществляться на всех уровнях и этапах проекта: начиная от постановки целей и увязки всех выделенных задач и конкретных целей друг с другом, заканчивая вносимыми изменениями, которые должны быть оценены с точки зрения влияния на другие элементы проекта.

В проектном менеджменте выделяют достаточное количество теоретических моделей и подходов, которые по-разному определяют управление и его составляющие. Остановимся на логико-структурном подходе, в рамках которого предлагается своего рода интеграция на основе принципа логичности и структурированности.

**Логико-структурный подход** к управлению проектом был разработан Агентством международного развития в США в конце 60-х гг. XX в. для оказания помощи в планировании, управлении и оценке процессов и мероприятий<sup>2</sup>. С того времени ЛСП в качестве инструмента планирования и управления проектами используется многими компаниями и учреждениями. В основе подхода

---

<sup>2</sup> См.: *Ютин С. В., Калоша В. П.* Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности. М., 2014. С. 11 ; Логико-структурированный подход в управлении проектами / Научные и учебно-методические разработки Института инноватики // Санкт-Петербургский университет Петра Великого : [портал]. URL: [http://www.ii.spb.ru/material/methodical\\_m/m\\_4/Logical\\_Structural\\_approach\\_management\\_projects.pdf](http://www.ii.spb.ru/material/methodical_m/m_4/Logical_Structural_approach_management_projects.pdf) (дата обращения: 04.04.2017).

выделение двух фаз планирования и управления проектом: аналитическая фаза и фаза планирования.

**Аналитическая фаза** состоит из трех этапов:

Анализ заинтересованных сторон — идентификация групп, отдельных лиц и учреждений, интересы которых проект может затронуть, идентификация их ключевых проблем и ограничений и возможностей.

Анализ проблем — формулировка проблем, определение причинно-следственных связей и построение дерева проблем. *Построение дерева (декомпозиция)* — это метод научного анализа или аналитическая операция, которая в том числе может быть применена к таким объектам, как цели, проблемы, стратегии или решения, с которыми субъект управления сталкивается при планировании или реализации проекта. На основе принципа разделения общего на частные элементы, целого на части и выявления взаимосвязей между частями можно сконструировать разветвленную структуру, каждый из элементов которой имеет определенную позицию в иерархии и взаимосвязи с другими позициями (например, причинно-следственные связи, иерархические связи).

Анализ целей — выведение целей из определенных проблем; определение отношений «средства достижения — конечный результат», объединение целей в группы и определение стратегии проекта. Целеполагание является важным элементом управления проектом. К целям предъявляются особые требования. По сути, этап правильного формулирования целей закладывает фундамент для успеха в конкретном социальном проекте.

В процессе определение целей важно различать *общую цель* — то есть цель проекта/головной организации, данный проект должен внести свою лепту в достижение общей цели. Помимо этого цель проекта нужно отличать от результатов, то есть тех социальных результатов, услуг, которые потребители получают по завершению проекта. Цель проекта и результаты проекта связаны между собой определенными действиями. Именно они помогают преобразовать ресурсы в результаты проекта.

К целям предъявляются следующие требования:

— любая цель должна быть **реальной**, то есть достижимой с точки зрения имеющихся ресурсов или тех ресурсов, что планируется мобилизовать в рамках проекта;

— **о б о с н о в а н н о й**, то есть быть результатом строгого научного анализа проблемы, подтверждающего взаимосвязь социальной проблемы, предлагаемой цели и планируемых результатов;

— **к о н к р е т н о й**, то есть иметь очень четкие очертания, поддаваться измерению;

— **о б е с п е ч е н н о й**, прежде всего с точки зрения необходимых ресурсов (ресурсы либо должны быть в наличии, либо должны быть известны технологии поиск ресурсов);

— **п р е е м с т в е н н о й**, то есть вытекать, либо из общей цели, либо из предыдущих целей, возможно не реализованных в полном объеме.

Конкретизация цели на задачи и действия позволяет подготовиться к распределению работ между исполнителями и соответственно к распределению зон ответственности.

**Фаза планирования** следует за аналитической фазой и состоит из пяти этапов:

1. Выделение логики участия — определение составных частей проекта, проверка его внутренней логики, формулировка целей с точки зрения возможностей их измерения.

2. Указание допущений и факторов риска — выявление условий, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта и не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта.

3. Определение показателей — определение способов измерения прогресса, достигнутого в выполнении проекта, формулировка показателей, определение средств измерения.

4. Составление графика мероприятий — установление последовательности и взаимозависимости мероприятий, указание их предполагаемой продолжительности; расстановка всех исполнителей и распределение обязанностей.

5. Составление плана расходов — указание требующихся ресурсов, разработка графика расходов, подготовка подробного бюджета. Необходимо помнить, что бюджет отличается от сметы расходов, где прописываются предполагаемые статьи и объем расходов. Бюджет — это прежде всего отображение источников поступления средств на осуществление запланированных расходов.

В результате проведенных процедур анализа и планирования формируется *логико-структурная матрица* (в виде таблицы, схемы или текста), которая в процессе реализации проекта может



пересматриваться, учитывать все изменяющиеся внутренние и внешние условия, в которых проект осуществляется. Главное назначение такой матрицы — отражение краткого содержания проекта, стратегии проекта и способов мониторинга проекта (табл. 9).

*Таблица 9*

**Логико-структурная матрица**

Текст	Показатель достижения	Измерение	Допущения и риск
Общие цели	Измерения достижения общих целей	Источники и методы для подтверждения достижений	
Конкретные цели	Измерения достижения конкретных целей	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между общими и конкретными целями
Результаты	Измерения достижения результатов	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между результатами и конкретными целями
Действия	Требуемые ресурсы	Стоимость ресурсов	Допущения, влияющие на связь между действиями и результатами

Логико-структурная матрица используется для управления проектом и контроля над ним, так как там формулируются основания для мониторинга и оценки проекта.

Преимущество ЛСП как модели управления в том, что она позволяет сформулировать цели, сопоставляя их с точки зрения разных участников и заинтересованных сторон, детализировать общие цели через выделение конкретных целей или задач, в основании которых уже лежат конкретные действия или стратегии. Иными словами, такой проект обладает определенной внутренней логикой, каждый элемент взаимосвязан или вытекает из других. На этапе планирования уже прорабатываются показатели для будущего мониторинга, что облегчает управление проектом на стадии его реализации. Одновременно происходит оценка рисков и допущений, которые потенциально могут быть ошибочными. Итоговая

логико-структурная матрица содержит обобщенное изложение проекта, которое выступает руководством к действию для субъектов управления. Тем не менее исследователи осознают, что эта модель не должна быть единственной в реальной практике управления, так как она требует длительного времени и понимания логики самого подхода (менеджер проекта должен обладать аналитическими компетенциями, которые позволяют ему конструировать и оценивать внутреннюю логику проекта). ЛСП будет эффективным лишь тогда, когда одновременно используются различные инструменты анализа социальной среды, заинтересованных сторон, причин и следствий конкретных социальных ситуаций и ресурсоемкости различных целей и задач.

Определим, кто из участников проекта может осуществлять управление и какие управленческие функции и полномочия возлагаются на участника. *Функции управления* — целенаправленные воздействия на социальные процессы, используемые для достижения желаемого конечного результата. В функциях проявляются сущность, содержание, цели и задачи управления.

Управление как деятельность содержит в себе несколько *базовых функций*:

1. Учет — систематический сбор сведений об объекте управлении в его статическом и динамическом измерении. Учет осуществляется в виде фиксации, сравнения и сопоставления параметров объекта. Учет обеспечивает субъект управления информацией о ходе реализации проекта, на основании чего принимаются управленческие решения.

2. Анализ — обработка и осмысление информации в целях более глубокого понимания объекта управления, поиск причинно-следственных связей, факторов, влияющих на состояние объекта управления. Анализ должен быть регулярным, только так достигается эффективность управления как целенаправленного воздействия.

3. Прогнозирование — суждение о возможных состояниях объекта, основанное на тщательном изучении и научном анализе. В управленческой практике прогноз может оформляться в виде определенных программных документов, фиксирующих возможную степень достижения тех или иных целей в зависимости от стратегий действия.

4. Планирование — разработка и обоснование конкретных действий, заданий, сроков, целей, способов их реализации на конкретный период.

5. Организация — осуществление конкретных мер по реализации плана и поставленных целей, могут выражаться в форме делегирования полномочий, распределения заданий, подготовка исполнителей для выполнения запланированных действий, ресурсное обеспечение проекта. На этапе организации могут устанавливаться конкретные правила и предписания, обеспечивающие нормальный ход реализации проекта.

6. Регулирование — действия, направленные на сохранение установленной организации, на поддержание существующих связей между разными элементами социального проекта, одновременно не допускающие отклонения от запланированной программы и плана действий.

7. Контроль — действия по проверке и мониторингу, цель которых установить, соответствуют ли исполненные действия задуманным, запланированным или нет, определить причины несоответствия.

В рамках социального проекта можно выделить следующих участников, обладающих управленческими функциями:

— руководитель/менеджер/управляющий/команда управления — субъект, осуществляющий руководство проектом, несущий ответственность за результаты социального проекта (иногда это отдельный человек, иногда команда, которая непосредственно участвует в управлении проектом; существуют только в период выполнения проекта). В зону ответственности руководителя входит выполнение целей, соблюдение сроков, эффективное использование запланированного бюджета, качество проекта;

— команда проекта — совокупность организационных структур, отдельных лиц или групп, организаций, участвующих в реализации социального проекта. Привлекаются исключительно на время и подчиняются руководителю проекта, несут перед ним ответственность за выполнение порученных действий;

— головная организация — организация, в рамках которой возник данный социальный проект, в интересах и целей которой проект осуществляется. В отличие от организационных структур самого проекта головная организация существует постоянно.

Головная организация выступает заказчиком социального проекта, который может реализовываться в рамках какого-то конкретного структурного подразделения или нескольких подразделений. При этом управленческие функции руководителя подразделения и руководителя проекта не совпадают, так же как и зоны их ответственности;

— стейкхолдеры — физические лица или организации из внешней среды, привлекаемые для осуществления проекта или заинтересованные в результатах проекта. Например, органы государственной власти, общественные организации, социальные группы или собственники и/или менеджеры высшего звена головной организации (их интерес связан с наращиванием «символического капитала» бизнес-структуры, чей престиж определяется в том числе социальной активностью или вовлеченностью в социально ответственное поведение). Заинтересованность стейкхолдеров в результатах социального проекта должна использоваться субъектами управления для решения насущных задач (например, разрешение каких-то конфликтных ситуаций с органами государственной власти, поиск дополнительных источников ресурсов).

Необходимо различать управленческие и административные функции. *Административные функции*, как правило, осуществляются в государственных учреждениях, входящих в конкретную иерархическую структуру и сводятся к действиям, обеспечивающим жизнеспособность социального проекта, а чаще к всестороннему контролю.

## **Содержательные элементы управления социальным проектом**

**Управление целями** — декомпозиция целей, построение дерева целей, оценка цели или задачи с точки зрения их реальности, обоснованности, ресурсоемкости, обеспеченности, преемственности с другими целями и задачами.

**Управление сроками** — определение последовательности работ, оценка продолжительности работ (это можно сделать на основании одного из применяющихся методов: по существующим в отрасли или принятым в организации нормативам, по объему конкретных работ, на основании экспертных оценок, по существующим

аналогам), мониторинг исполнения расписания проекта путем сбора сведений об исполнении на протяжении всего проекта, анализ отклонения, разработка плана по реагированию на отклоняющееся поведение объекта управления.

**Управление ресурсами** — планирование ресурсов в зависимости от длительности работ или от объема работ, оценка имеющихся или необходимых ресурсов с точки зрения их возобновляемости. В результате можно оценить стоимость проекта на основании расчета трудозатрат, общих (то есть затрат, объем которых изменяется в зависимости от объема самого проекта) и фиксированных затрат (затрат, которые не зависят от объема проекта). Оценка стоимости самого проекта позволяет составить *б ю д ж е т и с м е т у п р о е к т а*, то есть структурировать все необходимые затраты по определенным группам, статьям (оплата труда, публикация в СМИ, печатная продукция, аренда помещений и т. д.), параллельно зафиксировать необходимость той или иной статьи расхода во времени существования проекта (по месяцам, кварталам и т. д.). Одновременно нужно отразить источник того или иного ресурса. Весь этот процесс, как правило, носит название *бюджетирование проекта*, то есть процесс разбивки всех расходов по определенным статьям и указание источников условных доходов для этих расходов.

Важной составляющей для управления ресурсами является их *мобилизация*. Главный вопрос для социальных проектов: где можно найти источники финансирования? Источники финансирования или технологии поиска ресурсов могут отличаться у социальных проектов, реализуемых в государственном, коммерческом или третьем секторах. Государственные учреждения или органы власти могут на регулярной основе финансировать социальные проекты в рамках федеральных/региональных целевых программ или в рамках регулярного бюджетного финансирования деятельности социальных учреждений. Однако это не означает, что государственные учреждения полностью насыщены ресурсами и не испытывают определенного дефицита. Поэтому общими для любого социального проекта технологиями мобилизации ресурсов могут быть краундфандинг или фандрайзинг. Отметим лишь, что, как правило, специалисты государственных учреждений лишены практического опыта и навыков поиска внешних ресурсов или ограничены по времени, хотя логика современного социального

развития требует от них применения той же методологии, что распространена в некоммерческом и коммерческом секторах.

**Управление рисками.** Суть этого управленческого элемента сводится к определению, анализу и разработке мер по реагированию на ситуации риска, то есть ситуации, которые могут воздействовать на проект, могут нанести определенный ущерб и соответственно препятствовать достижению целей проекта. Начинается все с поиска причин ситуаций риска внутри проекта или во внешней по отношению к проекту среде. Далее выявляются неконтролируемые риски, то есть такие ситуации, которые невозможно предотвратить или невозможно остановить воздействие ситуации на проект. Анализ возможных ситуаций риска позволяет выбрать методы управления рисками, соответствующие сути социального проекта и имеющимся ресурсам. Возможными методами будут *избегание риска* (то есть отказ от ситуаций, факторов, которые с большей вероятностью приведут к формированию ситуации риска), *передача риска* (например, передача ответственности за последствия ситуации риска страховой компании, партнерам или другим контрагентам), *принятие риска* (то есть осознание неконтролируемости риска и соответственно выделение средств на реагирование в ситуации риска), *уменьшение риска* (то есть проведение профилактических мероприятий по предотвращению ситуаций риска). Итогом всех управленческих воздействий здесь будет план по управлению рисками, то есть план возможных действий по предотвращению или реагированию на ситуации риска.

**Управление качеством** — направление в управлении проектом, цель которого — гарантировать удовлетворение тех потребностей и целей, ради которых проект задумывался. В этом процессе можно выделить следующие составляющие: *планирование качества* — то есть выявление стандартов качества для услуги, результата, достигаемого в рамках этого проекта, и *подтверждение качества* путем проведения собственной оценки услуги, результата на соответствие стандартов или привлечение внешних независимых субъектов для оценивания. Управление качества проводится с целью, например, повышения удовлетворенности потребителей, улучшения имиджа проекта или головной организации. Современные подходы к качеству в рамках проектного менеджмента свидетельствуют о том, что качество — это неотъемлемый объект управления, соответственно,

лежит в зоне ответственности управленцев. От их усилий, от выбранных ими технологий зависит повышение качества продукта. Одновременно качество — это плод коллективных усилий как руководителя проекта, так и его исполнителей.

**Управление командой/персоналом проекта** — управление человеческими ресурсами проекта с целью более эффективного их использования. Задачи управления на этом участке: определение состава команды проекта, поиск команды (даже если проект осуществляется в рамках деятельности государственного учреждения), оформление отношений с членами команды (прием на работу, перевод, заключение договоров о добровольном сотрудничестве с волонтерами и т. д.), обучение, инструктаж персонала, распределение задач между членами команды и зон ответственности, создание условий, необходимых для осуществления деятельности членами команды, управление человеческими отношениями и возникающими конфликтами в ходе реализации проекта. В целях своевременного достижения целей руководитель может передавать часть своих полномочий другим членам команды, обеспечивая тем самым вовлечение всего персонала в управление социальным проектом. Делегирование будет эффективным, только если команде предоставлена относительная свобода, существуют четкие и конкретные инструкции действий, на которые могут опираться исполнители.

**Управление коммуникационными процессами** — это воздействие на процессы движения информации в рамках социального проекта. Задача управленца — построить схему поступления, распространения, сбора информации, которая не позволит возникнуть определенным барьерам, препятствующим движению информации или искажающим содержание информации.

Причины появления барьеров могут крыться в человеческих отношениях или в организационных особенностях (неправильное распределение обязанностей в отношении фиксации поступающей информации, нерегламентированность вообще процессов движения информации внутри проекта/организации, отсутствие форм коммуникации между структурными элементами проекта/организации, в рамках которых происходит обсуждение, знакомство с мнениями, оценками и суждения разных участников проекта).

Чтобы избежать появления таких барьеров, как минимум в рамках проекта должна быть проработана система совещаний

на всех жизненных циклах проекта. В рамках проекта необходимо определить типы информационных носителей, корректные содержанию и не способствующие искажению (устный, письменный или электронный), и обозначить способы передачи информации для каждого носителя.

Эффективность коммуникационных процессов во многом зависит от документационного обеспечения и налаженного документооборота в проекте/организации. Иными словами, менеджер проекта должен определить, какие типы документов необходимы для фиксации информации, каким образом эти документы оформляются, кем подписываются, кто в обязательном порядке знакомится с содержанием документов, чье согласие обязательно и т. д.

В государственных организациях и учреждениях документооборот выстроен в соответствии с государственными стандартами, которые достаточно жестко фиксируют структуру, обязательные реквизиты и назначения документов, правила их оформления. Современность требует порой переходить на электронный документооборот. В таком случае в каждой организации принимается решение о применении исключительно электронных документов и, соответственно, о выборе или разработке специализированных программ или информация дублируется на бумажных носителях. В государственных учреждениях и организациях, несмотря на реализованную Федеральную целевую программу «Электронная Россия» (2002–2010), информация создается и распространяется как на электронных, так и на бумажных носителях. Но очевидно, что с каждым годом электронный документооборот получает все большее распространение.

Какими качествами должен обладать *руководитель* проекта? Очевидно, что это должен быть не новичок, у него уже должен быть опыт проектной деятельности, который позволит ему более уверенно и спокойно осуществлять управление социальным проектом. Ему также понадобится опыт общего руководства людьми и процессами. Аналитические навыки позволят ему оценивать внешнюю и внутреннюю среду социального проекта и выявлять различные причинно-следственные связи. Достижение каких-то значимых результатов возможно только, если руководитель обладает стремлением и желанием руководить, а не воспринимает эту деятельность как дополнительную обузу, спущенную руководством организации или головной организации «сверху». И последнее,



что потребуется, если реализуемый социальный проект не единственный в деятельности этого руководителя, это временные ресурсы. Если менеджер занят повседневной или рутинной работой, имеющей или не имеющей отношения к социальному проекту, то закономерно, что менеджер пропустит какой-то «опасный момент», который может привести к отклонениям, искаженным результатам или ущербу для социального проекта.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте характеристику управлению социальным проектом как технологии управления. Есть ли, на ваш взгляд, ограничения для применения данной технологии в проектной деятельности социальных учреждений?

2. Каковы основные принципы логико-структурированного подхода к управлению социальным проектом?

3. Составьте рекомендации для руководителя социального проекта, применяющего логико-структурированный подход.

4. В чем, на ваш взгляд, должны заключаться управленческие функции головной организации, являющейся заказчиком социального проекта? Будет ли вышестоящая организация для государственного социального учреждения, реализующего проектную деятельность, головной организацией?

5. Что, на ваш взгляд, поменяется в управлении социальным проектом, являющимся частью федеральной или региональной целевых программ?

6. Прочитайте описание социального проекта, осуществляемого Комплексным центром социального обслуживания Ленинского района города Екатеринбурга, и проведите анализ следующих составляющих:

- определите цель социального проекта;
- предложите состав команды проекта; продумайте разные варианты состава команды с учетом инициативы, исходящей от самих пожилых людей или от центра социального обслуживания, или от Министерства социальной политики;
- предложите несколько стейкхолдеров (заинтересованных сторон) для этого социального проекта. Каким образом можно

работать с ними? В реализацию каких управленческих функций их можно вовлечь?

— предложите варианты мероприятий или тренингов, способствующих командообразованию в рамках этого социального проекта;

— отметьте звездочкой в следующей таблице (табл. 10), кем из предложенных субъектов будут осуществляться управленческие функции, для каждого элемента приведите 1–2 примера действий или направлений действий с учетом содержательной специфики социального проекта. Подумайте, как будут распределяться полномочия в рамках одного направления, если одна управленческая функция будет реализовываться одновременно несколькими субъектами.

*Таблица 10*

**Распределение управленческих функций между разными субъектами управления**

<b>Элемент управления</b>	<b>Руководитель проекта</b>	<b>Команда проекта</b>	<b>Головная организация</b>	<b>Вышестоящая организация</b>
Управление целями				
	действия:	действия:	действия:	действия:
Управление сроками				
	действия:	действия:	действия:	действия:
Управление ресурсами				
	действия:	действия:	действия:	действия:
Управление рисками				
	действия:	действия:	действия:	действия:
Управление качеством				
	действия:	действия:	действия:	действия:
Управление командой				
	действия:	действия:	действия:	действия:
Управление коммуникативными процессами				
	действия:	действия:	действия:	действия:

## **«Волонтеры “серебряного возраста”»**

Социальный проект, реализуемый в рамках Школы пожилого человека Комплексного центра социального обслуживания населения Ленинского района г. Екатеринбурга. Проект направлен на привлечение граждан пожилого возраста к участию и реализации социально значимых проектов в регионе, а также помощи гражданам в трудной жизненной ситуации. Данный проект реализуется на базе центра с 2010 г. На сегодняшний день его активными участниками являются несколько сотен волонтеров — граждан пожилого возраста. Социальный проект реализуется в рамках развития региональной комплексной программы «Старшее поколение». Одним из наиболее ярких проектов в 2016 г. стала помощь волонтеров «серебряного возраста» детям — пациентам областного онкологического центра. В 2016 г. волонтеры «серебряного возраста» занимались вовлечением добровольцев в реализацию проектов по поддержке нуждающихся граждан, пропаганде здорового образа жизни, ценностей семейного воспитания. Волонтеры из числа пожилых проводят для школьников уроки и спортивные мероприятия (например, волонтеры участвовали в организации и проведении «Веселых стартов» для учеников школы № 2 в г. Екатеринбурге). Волонтеры принимают также активное участие в различных мероприятиях и форумах, посвященных добровольческой деятельности. Так, в 2016 г. команда волонтеров «серебряного возраста» «Десант задора и успеха» провела для участников Добровольческого форума квест, состоящий из трех этапов. На первом этапе участникам предлагалось составить из картинок слово или фразу, на втором — узнать песню, которая играла наоборот, а на третьем — разгадать зашифрованную фразу классика.

7. Предложите авторам социального проекта «Волонтеры “серебряного возраста”» стратегию действий в управлении рисками и определите метод управления рисками (избегание риска, передача риска, принятие риска, уменьшение риска) в таблице (табл. 11).

## Стратегии действий в ситуациях риска

Риск	Стратегия действий	Метод управления риском
Ослабление интереса к проекту у благополучателей и заинтересованных сторон		
Ослабление интереса к проекту у участников, членов команды		
Проблемы с организацией мероприятий в социальных и образовательных учреждениях		
Недостаток материальных средств для проведения мероприятий		
Возможный сдвиг сроков прохождения проекта по вышеперечисленным причинам		

8. Каким образом выстроить коммуникационные процессы в социальном проекте «Волонтеры “серебряного возраста”»?

9. Какими качествами, на ваш взгляд, должен обладать руководитель проекта «Волонтеры “серебряного возраста”»? Может ли руководитель быть из числа пожилых людей? Что, на ваш взгляд, поменяется в управлении проектом? Как будет осуществляться взаимодействие с организацией/головной организацией? Можно ли функции руководителя проекта распределить между двумя людьми: представителем Комплексного центра социального обслуживания и представителем команды волонтеров? Как в таком случае регламентировать отношения между двумя менеджерами проекта?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

## Основная

Заяц О. В. Организация, управление и администрирование в социальной работе : учеб. пособие / О. В. Заяц. Владивосток : Изд-во Дальневост. ун-та, 2004. 145 с.

Организация, управление и администрирование в социальной работе : учебник / под ред. Е. И. Холостовой, Е. И. Комарова О. Г. Прохоровой. М. : Изд-во «Юрайт», 2016. 425 с.

Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / А. В. Аleshин, В. М. Аньшин, К. А. Багартioni и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. М. : Изд. дом Высш. школы экономики, 2013. 620 с.

### Дополнительная

*Готин С. В.* Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности : учеб. пособие / С. В. Готин, В. П. Калоша. М. : «Книга по требованию», 2014. 117 с.

*Прихожан И. А.* Управление социальным проектом : практикум для некоммерческих организаций / И. А. Прихожан. Волгоград : Волгоград. ин-т гражд. об-ва, Центр гражд. образования, «Принт», 2009. 232 с.

*Ярская-Смирнова Е. Р.* Менеджериализация социального обслуживания / Е. Р. Ярская-Смирнова // Оценка эффективности деятельности учреждений социальной поддержки населения. М. : Моск. общ. фонд, 2007. С. 10–20.

## Глава 4

# ПРИМЕНЕНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБОСНОВАНИИ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ, ИМЕЮЩИМИ ПСИХИЧЕСКИЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ

В главе рассмотрен опыт применения качественных методов исследования для разработки модели социальной работы в относительно новой сфере отечественной практики государственной помощи и поддержки социально уязвимых категорий населения — системе психиатрической помощи.

### Основные вопросы, рассмотренные в главе:

- актуальность проблемы формирования модели социальной работы с людьми, страдающими психическими заболеваниями;
- организация и дизайн исследования;
- процесс формирования представления о предмете социальной работы с исследуемой группой людей на основе анализа высказываний и мнений участников интервью;
- основные выводы по результатам исследования, в которых содержится обоснование модели социальной работы с людьми, имеющими психические заболевания.

## Определение основных понятий

**Моделирование** выступает необходимым элементом социального проектирования на *этапе* формирования *прогноза* о развитии или изменении проектируемых социальных объектов, процессов, систем или других социальных явлениях. Оно носит описательный характер и базируется на различных способах получения информации о будущем состоянии проектируемого объекта, процесса, системы или другого социального явления. Среди них в числе важных источников информации выступает опрос, который проводится в форме анкетирования или интервьюирования.

**Модель** представляет собой мысленно воспроизведенную или материально реализованную социальную систему, объект, процесс или другое социальное явление, в котором воспроизводятся их характеристики, свойства, связи, структура, функции или иные показатели. Значение создания модели состоит в том, что отображая и воспроизводя объект исследования, модель способна замещать его так, что его изучение дает новую информацию о нем<sup>1</sup>. Модель позволяет оценить состояние проектируемого объекта, процесса или системы, иных социальных явлений, сделать прогноз, принять обоснованное решение<sup>2</sup>.

**Модель социальной работы** формируется как результат моделирования — описания на основе полученной информации в ходе эмпирического исследования способа деятельности субъектов социальной работы, направленного на решение проблем людей, нуждающихся в помощи, через развитие их внутренних ресурсов, социальных навыков, знаний, умений и изменения условий жизнедеятельности.

**Модель социальной работы с людьми, имеющими психические заболевания**, может быть представлена как определенная схематизация практики, представляющая собой обоснование предложений в методике работы, базирующихся на тех или иных методологических принципах<sup>3</sup>.

**Люди с психическими заболеваниями** — пациенты учреждений психиатрической помощи, имеющие вследствие своего заболевания и длительного пребывания в стационарных лечебных учреждениях различные формы социальной дезадаптации, проявляющиеся в дефиците социальных навыков. Они нуждающиеся в помощи по преодолению дезадаптации в период устойчивой ремиссии и развитию социальных навыков, позволяющих осуществлять социальное функционирование в соответствии с состоянием психического здоровья, быть ответственным за свое социальное поведение,

---

<sup>1</sup> См.: Социальная работа : учеб. пособие. 3 изд., перераб. и доп. Ростов н/Д, 2003. С. 276.

<sup>2</sup> См.: Технологии социальной работы : учебник / под ред. В. И. Жукова. М., 2011. С. 367.

<sup>3</sup> См.: Хатчинсон Г. С., Олтедал С. Модели в социальной работе: из разных истоков — к одному полю деятельности. Архангельск, 1999. С. 175.

интегрироваться в различные сегменты общественной жизни при создании соответствующих условий.

**Качественные методы исследования** включают *интервью* как способ получения информации в процессе задавания интервьюером (исследователем) вопросов человеку (информанту), чье мнение, выраженное в ответах, позволяет сформировать информацию о предмете исследования. Особенность применения данных методов состоит в том, что при отсутствии возможности или необходимости проводить количественное исследование полученная информация позволяет не только сформировать представление «по всему спектру и содержанию исследуемой проблемы, а также многообразию и глубине чувств, связываемых людьми с конкретной проблемой или явлением»<sup>4</sup>. Интервью позволяет выявить отношение информантов к этой проблеме, получить нюансы, которые оказываются вне поля зрения исследователя в ходе проведения количественного исследования. В зависимости от целей и задач применяют различные формы интервью — неструктурированное (нестандартное, неформальное), полуструктурированное, структурированное (формализованное), глубинное, нарративное (повествовательное), биографическое и др.

*Актуальность проблемы* моделирования социальной работы с людьми, страдающими психическими заболеваниями. В современных условиях в отношении людей с психическими заболеваниями формируется новый интегративный подход, который предполагает не только их лечение, но решение социальных проблем, возникающих из-за болезни, стереотипов восприятия и отношения к ним. Наиболее характерные проблемы, с которыми сталкиваются люди, проходившие лечение в связи с заболеванием психиатрического статуса, — преодоление социальной изоляции, повышение личных и социальных ресурсов социальной адаптации, создание условий для самореализации, помощь им в преодолении барьеров социальной интеграции.

По официальным данным, на психиатрическом учете в стране состоят 1,67 млн человек, имеющих психиатрическое заболевание, и 2,16 млн человек относится к числу тех, кто обращается

---

<sup>4</sup> Романов П. В., Ярская-Смирнова Е. Р. Исследования в социальной работе: оценка, анализ, экспертиза : учеб. пособие. Саратов, 2004. С. 68.



за консультативной помощью к специалистам психиатрического профиля. Психиатрическая помощь в нашей стране сегодня организована в форме внебольничной, полустационарной и стационарной помощи и предоставляется в психиатрических больницах, психотерапевтических центрах, психотерапевтических отделениях общесоматических больниц, психоневрологических диспансерах, в психоневрологических интернатах. Каждое из учреждений имеет свои функциональные задачи, но с точки зрения интересующего нас предмета исследования их характеризует общая черта — социальная помощь пациентам в данных учреждениях до недавнего времени ограничивалась минимальным объемом и до появления профессиональных специалистов по социальной работе осуществлялась патронажными сестрами в психоневрологических диспансерах; трудотерапевтами в диспансерах, психиатрических больницах и лечебно-трудовых мастерских или была исключена из деятельности, например, в учреждениях общесоматической сети. Поэтому исследовательская проблема была связана с ключевым вопросом о том, как может быть организована социальная работа с пациентами учреждений психиатрического профиля и что составляет ее содержание.

Необходимость реализации нового интегративного подхода к людям, имеющим психические заболевания, актуализировала исследования, связанные с обоснованием модели социальной работы с ними. Среди практических работников и исследователей обсуждается модель социальной работы в этой сфере<sup>5</sup>.

Актуальность темы и в том, что здравоохранение, в частности психиатрия, выступает достаточно консервативной сферой с точки зрения включения в нее новых профессий, поскольку это предполагает новые модели перераспределения задач<sup>6</sup>. Для социальной работы в России данный аспект представляет особый исследовательский интерес, поскольку процесс определения собственных профессиональных границ в сфере социальной работы находится

---

<sup>5</sup> См.: Мишарин В. Ю., Багутдинова Н. А., Кузнецова Е. В. Работа социальной службы в психиатрической больнице // Социальная и клиническая психиатрия. 2012. Т. 22, № 2. С. 60–61.

<sup>6</sup> См.: Кульман Э. Профессии и политика посредничества: охрана психического здоровья и психотерапия // Журнал исследований социальной политики. Т. 11, № 3. 2013. С. 301.

в самом начале. Продвижение в психиатрию социальной работы сопровождается трудностями, вызванными как собственными проблемами становления, так и нежеланием традиционных для этой сферы профессионалов допускать представителей новой профессии в сферу своей деятельности.

Проведенное нами исследование имело целью изучить проблемы пациентов психиатрического учреждения, затрудняющих их социальное функционирование, и получить представление о том, как специалисты, работающие в психиатрическом учреждении, видят организацию социальной работы, владеют методологией и методиками такой работы с данной группой людей. Исследование носило пилотажный характер, необходимо было уточнить предположение о том, что модель социальной работы с точки зрения организации, методологических принципов и конкретных методик работы с пациентами психиатрических учреждений находится в стадии становления.

### **Организация исследования: объект, предмет, проблема, задачи исследования**

При определении исследовательских задачи стратегии исследования мы исходили из того, что предмет социальной работы составляют проблемы людей, затрудняющих их социальное функционирование, и способы разрешения данных проблем в процессе взаимодействия специалистов по социальной работе с этими людьми. Одна из исследовательских задач состояла в том, чтобы определить круг проблем людей, страдающих психическими заболеваниями, которые нарушают их полноценное социальное функционирование, насколько они типичны для данной группы людей и в тоже время в чем их уникальность. Необходимо было получить представление о том, как формулируют свои проблемы повседневной жизни больные люди, насколько они их осознают и мотивированы на преодоление, как их проблемы воспринимаются ближайшим социальным окружением, каково отношение медицинских специалистов к проблемам пациентов, возникающих по окончании определенного этапа лечения и возвращении в жизнь вне больницы.

Другая группа задач была связана с изучением отношения профессионалов, традиционно работающих в учреждении психиатрического профиля, к включению нового вида деятельности в работу этих учреждений.

Наконец, в задачи исследования входило выяснение того, как новые специалисты — специалисты по социальной работе — понимают смысл своей профессиональной деятельности и организуют ее. Решение поставленных в процессе исследования задач позволяло сформировать представление о модели социальной работы в относительно малоизученной сфере и с такой группой людей, как люди, имеющие психические расстройства.

Исследование было проведено на основе качественных методов — метода case study, позволяющего провести анализ персональной истории пациента, имеющего психическое заболевание, и полуструктурированного интервью, в котором приняли участие специалисты и пациенты психиатрической больницы.

На вопросы интервью ответили девять человек — два пациента психиатрического учреждения, мать одного из пациентов, которая проживает с ним в одной квартире и заботится о нем в течение двадцати лет, два врача, клинический психолог, два социальных работника.

*Гипотеза* исследования заключалась в том, что формирующаяся модель социальной работы носит незавершенный характер с точки зрения организации и содержания. Причины обозначенной проблемы — в сохраняющейся закрытости психиатрических учреждений и не сформировавшихся представлениях у практических работников о предмете деятельности и методологических основаниях, определяющих конкретные методики социальной работы с людьми, страдающими психическими заболеваниями. В процессе подготовки исследования было выдвинуто и предположение, что обозначенная проблема усугубляется нежеланием профессионалов медицинского профиля впускать в поле своей деятельности представителей новой профессии — специалистов по социальной работе.

*Теоретико-методологическую основу* исследования составили системные и экологические теории, психосоциальная теория, теория потребностей.

Обращение к теории систем и экологической теории позволяет рассмотреть личность и ее проблемы в контексте отношений

с социальным и природным окружением<sup>7</sup>. Социальное, физическое и психическое состояние личности определяется окружающей средой, следовательно, и затруднения ее жизнедеятельности могут быть преодолены средствами окружающей среды. Следуя данной методологии анализа, необходимо принимать во внимание, что не только больной член семьи испытывает трудности в социальном функционировании в связи с ограничениями, вызванными болезнью, но семья в целом и каждый из ее членов испытывает на себе воздействие его проблем. В контексте данной теоретической перспективы социальная работа с психически больными людьми и их семьями рассматривается в качестве ресурса, позволяющего преодолевать трудности социальной адаптации данной группы людей.

С позиций психосоциального подхода личность обладает потенциальными возможностями для развития и роста при наличии соответствующих условий, ресурсов и помощи<sup>8</sup>.

Для предмета проводимого исследования имеет значение также теория потребностей<sup>9</sup>. В соответствии с этой теорией знание характера потребностей, их иерархии, соответствия личностному развитию, умение оценить, какие потребности не удовлетворены и требуют удовлетворения, составляют важные компетенции профессионального социального работника. В тех случаях, когда клиент не способен удовлетворять свои элементарные потребности, задача социального работника состоит в том, чтобы соединить его с источниками помощи извне. Помимо этого, его профессиональная деятельность связана с тем, чтобы укреплять способности клиента, прислушиваясь к его духовным потребностям, помогая ему верить в свои способности, которые он может использовать, чтобы развиваться и достигать позитивных изменений в своей жизни.

Основу исследования составила жизненная история — рассказ специалиста по социальной работе психиатрической больницы об истории пациента, который проходит лечение в данном медицинском учреждении. Эта история соединила в себе очень личную

---

<sup>7</sup> См.: Минахан А., Пинкус А. Практика социальной работы (формы и методы). М., 1993. 223 с.

<sup>8</sup> См.: Роджерс К. Взгляд на психотерапию: становление человека. М., 1994. 480 с.

<sup>9</sup> Маслоу А. Г. Мотивация и личность / пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. СПб., 1999. 478 с.

информацию о персональных жизненных событиях и о ситуациях, имеющих общественное значение, то есть значение для всей группы людей, страдающих психическими заболеваниями, и тех, кто стремится им помочь, — специалистов, работающих с ними. Описанные в рассказе события иллюстрируют, раскрывают способы преодоления социальной изоляции таких людей, которые одновременно выступают и способами преодоления рисков окончательного погружения в болезнь. Знакомство с историей дает возможность отчетливо представить и оценить не только значимость и важность формирования внутренних мотивов самореализации человека, имеющего психическое заболевание. История одновременно свидетельствует, какую роль играют социальные условия жизни людей, как они способствуют развитию данных мотивов, новых целей, жизненных смыслов, позволяющих справиться с заболеванием и теми социальными последствиями, которые сопровождают его. Ниже следует эта история (эмпирический материал, полученный с помощью интервью, собран магистрантом кафедры социальной работы Я. В. Волковой, научный руководитель — д. с. н., профессор А. В. Старшинова. Проведенное исследование отмечено Почетной грамотой Министерства здравоохранения Свердловской области на конкурсе НИР студентов «Научный олимп» в 2016 г.).

«Первый раз пациент М. поступил в дневной стационар ПБ № 9 по направлению участкового врача в 2011 году. Наверное, он и раньше здесь был, но в круглосуточном стационаре. Он пришел в отделение в связи с тем, что у него было обострение основного заболевания. Заболевание у него психиатрическое, достаточно распространенное. Кроме жалоб, которые касались его состояния здоровья, М. еще предъявлял жалобы следующего характера: он говорил о том, что он не работает, у него ограниченный круг общения (мама, сестра), еще он проговаривал, что потерял некий интерес к жизни, и было бы неплохо, если бы здесь, в отделении, нашлись для него друзья.

В то первое знакомство была составлена карта социальной реабилитации пациента. Обычно в эту карту заносятся Ф. И. О., адрес, жилищно-бытовые условия. М., например, живет в трехкомнатной квартире вместе с мамой, он холост. У него есть старшая сестра, которая живет отдельно. Он говорил, что мама, сестра и семья сестры — это единственные люди, с кем он активно общается.

Отношения в семье хорошие. Когда я стала выяснять, какие же социальные связи у М., то выяснилось, что он пытался познакомиться с девушкой, но никакой взаимности не последовало, поэтому больше он попыток таких не предпринимал. Личная жизнь у него тоже не складывалась и не складывается.

Для карты реабилитации всегда уточняется информация об уровне образования и трудовой деятельности пациента. Потому что, как правило, если стойкое заболевание, медико-социальной экспертизой устанавливается группа инвалидности — рабочая группа, то есть человек может работать. Обычно это виды труда, не связанные с психоэмоциональной нагрузкой, как правило, что-то низкоквалифицированное. У М. образование 9 классов. Он работал на заводе “И-ть”. И еще такая особенность была в трудовой деятельности у М.: у него есть родственники в центральной части России, и он в самом начале своей болезни попытался от болезни убежать. Видимо, его состояние начало меняться, но ему казалось, что это связано только с ним, то есть болезнь здесь ни при чем. Как правило, большинство из наших пациентов с этим сталкиваются — не могут принять болезнь. К врачу пока не идут и думают, ну вот, что-нибудь у меня так... мне кажется, мне видится, мне слышится. И пока болезнь не принимают, не идут к врачу. С М. произошло то же самое. Он уехал к родственникам в область, там занимался заготовкой леса. Он отдалился от всех людей, ему казалось, что в одиночестве у него наступит улучшение его эмоционального состояния. Но произошло обратное. Он не смог там долго. Я не знаю, что из бреда у него было. Скорее всего, это были голоса или он что-то видел.

Потом он снова вернулся в город. И тогда уже они вместе с мамой обратились к врачу. Состояние его значительно ухудшилось, и его сразу госпитализировали в мужское отделение. У него было три госпитализации подряд, после этого его отправили на экспертизу, установили сначала группу инвалидности — третью, но работать он не смог, потом установили группу инвалидности вторую, и уже бессрочную.

Потом обязательно всегда выясняется уровень дохода пациента и кто ему помогает материально. Потому что, как правило, размер пенсии очень маленький. В 2011 году размер пенсии у М. составил 8 тысяч рублей. Тогда казалось, что 8 тысяч для второй

группы, — это очень даже неплохо. Но он, правда, говорит, что ему хватает, он довольно неприхотливый.

А вот потом стали с М. происходить совершенно замечательные вещи. Во-первых, в 2011 году он посетил 8 или 10 занятий в группе по психообразованию. В этой группе в доступной форме я, психолог, врач-психиатр рассказываем о том, что нужно соблюдать психофармакотерапию, нельзя замыкаться, обязательно нужно себя занимать чем-то. Пусть это будет не обязательно трудовая занятость, это может быть занятость просто какими-то видами деятельности. Вот тогда, выяснилось, что М. очень нравится фотографировать, особенно железную дорогу. Он любит сфотографировать на перегонах какой-то редкий поезд, локомотив или необычный состав. У него есть такая черта характера, что он любит поразмышлять, пофантазировать. С недавнего времени он открыл в себе способность замечать редкие кадры. Ему в прошлом году купили новый фотоаппарат. Мама с сестрой с пенсии откладывали и все-таки купили.

В этом году я отправила работы четырех пациентов из нашей больницы на фестиваль “Нить Ариадны” в Москву, и работы М. отобрали. Его пригласили в Москву, он ездил в составе делегации от Министерства социальной политики. М. приехал оттуда с грамотой, с впечатлениями, новыми фотографиями. Он после этого на собрании “Новых возможностей” рассказал, что он видел. Я заметила, что он очень изменился. У него появилась некая заинтересованность. Ему интересно делиться впечатлениями: что-то новое увидит, обязательно нам говорит. Сейчас он в “Новых возможностях” занял активную позицию. Его работа выставлена на сайте “Нить Ариадны”, проходит интернет-голосование, возможно, его пригласят во Францию на фестиваль для людей с ментальными особенностями.

Мама М. изначально относилась с осторожностью к тому, что М. приходит сюда. Сейчас М. приходит в дневной стационар два раза в год, не лежит в круглосуточном стационаре. Его состояние достигло длительной ремиссии. Пять лет он уже не лежит в круглосуточном стационаре. Сейчас М. для многих является примером. Я считаю, что наша главная задача — раскрыть в пациентах какой-то внутренний потенциал, и потом их аккуратно направить в специализированное учреждение. Потому что все-таки мы лечебно-профилактическое учреждение, наша главная задача — лечить

и чуть-чуть помочь с адаптацией. Мы помогаем им перекинуть мостик к тому миру, который кажется им страшным».

*Результаты исследования.* Интервью пациентов и специалистов психиатрической больницы и изучение индивидуального случая, связанного с пациентом, страдающим психическим заболеванием, позволили получить представление о характерных чертах образа жизни, уровне образования, характере трудовой занятости, организации досуга и проблемах этих людей. Обычно они имеют невысокий уровень образования, из-за болезни не могут постоянно работать, ведут замкнутый образ жизни. В их жизни мало событий, их общение ограничивается самыми близкими родственниками, с которыми они проживают в одной квартире. Два пациента — мужчины, участвовавшие в интервью, — проживают вместе со своими матерями, они не имеют отдельного жилья. У них не сложилась личная жизнь, не было своих семей, хотя они предпринимали попытки. Они не сразу приняли свою болезнь. Развитие болезни привело к тому, что они, получив статус инвалида, не работают и получают небольшую пенсию.

Это подтверждает фрагмент истории, приведенной выше:

*«...как правило, если стойкое заболевание, медико-социальной экспертизой устанавливается группа инвалидности — “рабочая” группа, т. е. человек может работать. Обычно это виды труда, не связанные с психоэмоциональной нагрузкой, как правило, что-то низкоквалифицированное. У М. образование — 9 классов. Он работал на заводе. <...> Большинство из наших пациентов <...> не могут принять болезнь. <...> И пока болезнь не принимают, не идут к врачу. С М. произошло то же самое. Он уехал <...>, занимался заготовкой леса. Он отдалился от всех людей, ему казалось, что в одиночестве у него наступит улучшение его эмоционального состояния. Но произошло, наоборот, обратное» [Специалист по социальной работе].*

Пациенты, рассказывая о своей повседневной жизни, говорили, что у них есть все необходимые бытовые предметы для самостоятельного проживания и самообслуживания: стиральная машина, чайник, телевизор, микроволновка, компьютер и многие другие приборы бытовой техники. Но они подчеркнули, что, как правило, выполняют лишь простейшую бытовую работу — могут помыть посуду, постирать одежду, сделать уборку. Остальные обязанности, связанные с домашней работой, выполняют матери, с которыми они



проживают в общей квартире. Они не умеют планировать и расходовать свой скромный бюджет, поэтому отдают пенсионные деньги матерям, поручая им распоряжаться этими средствами:

*«Я пенсию отдаю, мама смотрит все платежки, я хожу плачу. Так только. Распределением доходов мама занимается»* [Пациент N].

Происходит перераспределение, передача личной ответственности другому, больной человек не стремится отвечать за свою жизнь, делая ответственным за себя близкого ему человека, с которым вместе живет. В нашей истории это мать пациента.

Свободное время этих людей не является разнообразным, у них редко бывают увлечения, устоявшиеся интересные занятия.

*«За компьютером сижу в Интернете и фильмы смотрю. Хобби у меня нет»* [Пациент N].

Проблема свободного времени усугубляется недостатком общения, отсутствием личных контактов с другими людьми, друзьями, знакомыми, отсутствием мотивации к межличностному общению. Они понимают, что ограниченность общения вызвана болезнью, поскольку изоляция произошла из-за отсутствия регулярного общения и общих интересов даже с тем людьми, с которыми они были дружны в школьные годы. Новых друзей и знакомых они приобрели уже в условиях больницы, где проходили лечение.

*«До этого у меня были друзья, в школе, но после заболевания их становилось все меньше и меньше. Они здоровые ребята, у каждого сейчас семьи, работа, как-то нет общих тем для разговора. Сейчас круг общения маленький. В основном общаюсь с мамой, сестрой и здесь, либо в дневном стационаре, либо в реабилитационном центре»* [Пациент M].

Пациенты в период кризисного состояния заболевания практически не способны к коммуникации, они склонны отрицать наличие у них каких-либо проблем, они замкнуты, на контакт с собеседником откликаются неохотно. Пациенты в состоянии стойкой ремиссии склонны делиться своими проблемами, прямо указывая на то, что хотели бы обзавестись новыми друзьями, знакомыми, посещать какие-либо досуговые мероприятия, которые организуют специалисты в психиатрической больнице для пациентов стационарного отделения и тех, кто проходил лечение в этом отделении.

*«Ну, например, Светлана Владимировна (социальный работник. — Авт.) организует кино клуб, собрания различные, где люди*

*приходят, и мы можем пообщаться. Хожу в клубы часто, каждую неделю какое-то мероприятие посещаю. Это вытаскивает меня из дома и дает возможность пообщаться. Самостоятельно мне было бы сложно организовать такие мероприятия, с кем-то встретиться, начать общаться» [Пациент М].*

Отдельного внимания заслуживают интервью с родственниками, в частности с матерью одного из пациентов. Одна из наиболее острых проблем, которая была представлена в интервью, — это ее опыт взаимодействия со специалистами социальных учреждений. Получив однажды отрицательный опыт, она сказала, что перестала обращаться в эти учреждения за помощью, хотя впоследствии получила помощь в этом учреждении от другого специалиста:

*«Никуда мы не обращались, потому что везде глухая стена, которую мне не пробить».*

Сформулированная нашим информантом оценка работы специалистов социальных учреждений подтверждает предположение о недостаточном развитии профессионализма специалистов социальной работы, в частности в учреждениях социального обслуживания и психиатрии, а также о сохранившихся стереотипах в отношении психически больных людей, нуждающихся в помощи. За обозначенной проблемой скрывается еще более глубокая проблема — нарушение социальных прав этих людей.

Одна из наиболее волнующих мать пациента проблем — это проблема, как правильно вести себя с больным сыном в повседневном общении и в период обострения болезни. Она признала, что плохо информирована о характере заболевания и особенностях его протекания, хотя знает диагноз, который был поставлен докторами ее сыну. У нее есть потребность получить информацию о болезни в доступной форме и узнать, как реагировать на проявления заболевания человека, за которым она много лет ухаживает.

*«Я абсолютно не знаю никакой тактики поведения. Я как мать веду себя, так я и веду. О том, как изменить свое поведение, я не имею ни малейшего представления. Может, я неправильно себя веду? Я не знаю» [Мать пациента N].*

Она подчеркнула, что испытывает состояние психологического напряжения и чувствует постоянную эмоциональную и физическую усталость. Тем не менее больше всего ее заботит, как вернуть сына в круг общения с другими людьми, как преодолеть

его одиночество. В своем стремлении помочь сыну она посещала творческие занятия для пациентов психиатрической больницы, которые организует социальный работник, высоко оценила их организацию и содержание, но не смогла убедить сына, что ему необходимо участвовать в занятиях.

*«Мне нужна только одна помощь, — чтобы с ним кто-то мог общаться. Больше никакой помощи не нужно. Пол я и сама помою, у нас большая квартира, сейчас я уже и не замечаю. Хочу, чтобы он раскрылся, снова общался с людьми»* [Мать пациента N].

Мать другого пациента, как следует из рассказа социального работника, напротив, первоначально с настороженностью относилась к тому, что он часто посещает эти занятия. Но именно участие в занятиях позволило ему изменить собственную жизненную ситуацию. Его психическое состояние достигло длительной ремиссии, в течение пяти лет ему не требуется госпитализация и лечение в стационарных условиях. Социальный работник усматривает связь хороших результатов лечения пациента с тем, что ему удалось сформировать представление о том, как сохранять хорошее психическое самочувствие. Благодаря участию в занятиях, на которых пациент общался с социальным работником, психологом и доктором, команде специалистов удалось раскрыть способности пациента и помочь найти интересное занятие, которое наполнило его жизнь важными событиями, он нашел сферу самореализации:

*«...выяснилось, что М. очень нравится фотографировать, особенно железную дорогу. Он любит сфотографировать на перегонах какой-то редкий поезд, локомотив или необычный состав. У него есть такая черта характера, что он любит поразмышлять, пофантазировать. С недавнего времени он открыл в себе способность, замечать редкие кадры»* [Специалист по социальной работе].

В своем рассказе социальный работник особо подчеркнула хорошие, доброжелательные отношения в семье пациента, отметила важность того, что сестра и члены ее семьи заинтересованы в его жизни и поддерживают его увлечения:

*«Ему в прошлом году купили новый фотоаппарат. Мама с сестрой с пенсии откладывали и все-таки купили»* [Специалист по социальной работе].

Увлечение фотографированием позволило ему стать призером конкурса и поехать на фестиваль в Москву, появилась перспектива

стать участником международного форума людей с ментальными особенностями во Франции:

*«Я заметила, что он очень изменился. У него появилась некая заинтересованность. Ему интересно делиться впечатлениями, что-то новое увидит, обязательно нам говорит. Сейчас он в “Новых возможностях” (название клуба. — Авт.) занял активную позицию»* [Специалист по социальной работе].

Рассказывая историю пациента, который научился преодолевать тяжелые проявления своей болезни, специалист не акцентировала внимание на конкретных методах работы на занятиях. Но завершая повествование об этой персональной истории, она лаконично и точно определила смысл профессиональной социальной работы с пациентами:

*«Я считаю, что наша главная задача — раскрыть в пациентах какой-то внутренний потенциал. <...> Мы помогаем им перекинуть мостик к тому миру, который кажется им страшным»* [Специалист по социальной работе].

Доктора, клинический психолог признавали значение социальной работы с пациентами и определили, что ее функции связаны с социальной реабилитацией больных. Они особо подчеркивали *посредническую роль* специалиста по социальной работе между пациентом и разными специалистами, а также *функцию сопровождения пациента и помощи* ему в решении различных проблем, когда он находится вне учреждения.

Среди основных *барьеров, препятствующих полноценному включению социальной работы в учреждения здравоохранения*, в том числе в психиатрические больницы, они выделили два фактора: низкий уровень оплаты труда и отсутствие специальных знаний у социальных работников о специфике работы с больными, страдающими психическими заболеваниями. Они считают, что эти факторы не привлекают на работу в этой сфере прежде всего молодых специалистов.

*Выводы.* Предположение о том, что внедрение в учреждения здравоохранения, в частности психиатрии, профессиональной социальной работы будет сопряжено с трудностями, связанными с нежеланием специалистов делить поле своей профессиональной деятельности с представителями новой профессии, не подтвердилось в ходе исследования. Но оно и не было опровергнуто

полностью (например, неявное требования, чтобы социальные работники имели дополнительное образование по психиатрии), поэтому нуждается в дальнейшем изучении.

Все участники интервью обратили внимание, что в учреждениях психиатрии существует потребность в специалистах по социальной работе. Хотя их представления о функционально-ролевом наборе этой профессии носили общий характер.

В соответствии с их представлениями **организационная модель социальной работы** с пациентами психиатрических учреждений должна включать работу в медицинском учреждении, где они находятся в период лечения и реабилитации, в социальных учреждениях и по месту их проживания.

Предмет социальной работы они связывают с проблемами людей, страдающих психическими заболеваниями, которые они выделяли в своих рассказах, и способами их решения. К наиболее характерным проблемам этой группы людей были отнесены трудности коммуникации, установления и поддержания социальных контактов, отсутствие навыков организации своей повседневной жизни, досуга и слабой мотивации на позитивные изменения.

В отношении **методологии** социальной работы с людьми, страдающими психическими заболеваниями, следует отметить, что она частично реализуется специалистами по социальной работе, которые действуют в соответствии с функциональным подходом, ориентированном на предоставление социальной помощи пациентам извне, в том числе службами системы социальной защиты. Одновременно в деятельности специалистов по социальной работе проявились элементы психосоциальной работы по усилению личностного роста пациентов психиатрических учреждений. В каждом конкретном случае могут формироваться конкретные модели решения проблем пациентов, предполагающие постановку целей, достижение которых будет способствовать позитивным изменениям их жизненных ситуаций. Важно, что специалисты по социальной работе продемонстрировали стремление понять внутренний мир своих подопечных, а не диктовать им собственные решения.

Проведенный анализ результатов интервью показал, что врачи, клинический психолог и социальные работники делали акцент лишь на проблемах пациентов и обсуждали методы работы, ориентированные на их решение. Они не принимали во внимание

проблемы родственников, живущих вместе с ними, которые осуществляют ежедневную заботу о них. Никто из них не увидел возможных альтернатив в организации жизни пациентов, кроме сложившейся практики совместного проживания в общей квартире больного человека и его близких родственников.

Формирующаяся модель социальной работы с психически больными людьми, как продемонстрировало исследование, должна быть ориентирована на их потребности, удовлетворение которых повышает качество их социального функционирования. В то же время их родственники должны получать необходимую поддержку социальных работников.

Принципиально меняющим сложившуюся практику в отношении людей с проблемами психического здоровья должно стать направление социальной работы по обеспечению условий их жизни, создающих возможности для их большей независимости от близких им людей и учреждений социального обслуживания, самостоятельности, формирования мотивации на поиск новых интересов и жизненных смыслов. На решение этих задач должна быть ориентирована современная государственная социальная политика в отношении данной группы людей, а также деятельность общественных организаций.

Система образования социальных работников должна предусматривать возможность получения дополнительной специализации выпускников образовательных учреждений, имеющих намерение работать в учреждениях психиатрического профиля.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

**Задание 1.** Познакомьтесь с содержанием учебного кейса, разработанного магистранткой кафедры социальной работы УрФУ М. Зотовой (кейс разработан под руководством доцента кафедры социальной работы С. Н. Панковой). Используя изложенный в данной главе исследовательский подход к обоснованию модели социальной работы, составьте перечень вопросов, для ответов на которые вам не хватает информации, чтобы разработать модель социальной работы для ситуации, представленной в кейсе, и ее акторов.

Учебный кейс

**Социальная работа с людьми, страдающими неизлечимыми заболеваниями: социально-психологическая поддержка (на примере фильма Павла Руминова «Я буду рядом»)**

*Введение.* Одним из направлений социальной работы является оказание паллиативной помощи людям, столкнувшимся с неизлечимыми заболеваниями. Паллиативная помощь представляет собой совокупность мер медико-социального, психологического, правового, материального характера, призванная облегчить трудности и, насколько это возможно, улучшить качество жизни больного и членов его семьи. Она не подразумевает лечение болезни, так как это медицинский аспект, но подразумевает лечение симптомов, что является социально-психологическим аспектом.

В настоящее время в России недостаточно развита паллиативная помощь в сравнении с европейскими странами, где данная помощь является отдельным направлением, по которому готовят квалифицированных специалистов, выделяют на его реализацию средства, к примеру в Англии 20 % финансирования от государства и остальные средства от благотворительных фондов. В России не учат паллиативной помощи, государственной заботой она стала лишь в 2013 году, с момента опубликования Приказа Минздрава РФ «О порядке оказания паллиативной медицинской помощи», который определил нормативную базу для создания специализированных центров. Ситуация обстоит так, что сегодня неизлечимые больные в России в лучшем случае находятся под наблюдением участковых терапевтов, которые не имеют необходимой квалификации для ведения таких пациентов. Согласно мнению Анны Соньковой, которая является врачом-педиатром, сотрудником отделения паллиативной помощи православной службы «Милосердие», «специалист паллиативной помощи не является онкологом, его деятельность распространяется на более широкий спектр заболеваний. Это специалист по разным видам боли. И это не только медицинский аспект».

Действительно, паллиативная помощь должна подразумевать заботу не только о физическом состоянии, но и о душевном, психологическом, в том числе заботу о семье больного, которая также тяжело

воспринимает его болезнь и возможную скорую смерть. Зачастую помощь неизлечимо больным людям оказывается в рамках оказания медицинской помощи, не затрагивая его психологическое состояние, которое осложняется мыслями о смерти, физическими болями, проблемами, с которыми сталкивается человек. Он может не видеть больше смысла в жизни, не иметь желания чем-либо заниматься, если позволяет здоровье, не принимать реальность, отказываться от лечения, иметь высокую значимость переживания телесного неблагополучия и убежденность в невозможности самостоятельно совладать с симптомами заболевания и т. д. В такие моменты важно, чтобы человеку была оказана поддержка, особенно, если он борется за жизнь в одиночестве, не имея никаких ресурсов.

На примере фильма Павла Руминова «Я буду рядом» мы можем проанализировать проблемы неизлечимо больных людей, членов их семей с той целью, чтобы разработать рекомендации для специалистов, занимающихся оказанием паллиативной помощи.

*Основные задачи кейс-стади*

- 1) проанализировать сюжет фильма «Я буду рядом»;
- 2) выявить проблемы, с которыми сталкиваются герои фильма;
- 3) определить специфику состояния человека, являющегося неизлечимо больным;
- 4) разработать рекомендация для специалистов по социальной работе оказывающих поддержку семье, в которой есть неизлечимо больной человек.

Исследование представляет собой интерес для обучения в магистратуре работать по методике кейс-стади, которая предполагает изучение какой-либо ситуации, определение ее проблем, факторов, выдвижение гипотез и, как правило, формирование решения данных проблем.

Данный пример кейс-стади является интересным для социальной работы, социальной психологии как сфер, которые призваны заниматься оказанием социально-психологической поддержки людям, оказавшимся в ситуации кризиса, переживающим потери.

Исследование предполагает анализ фильма «Я буду рядом», определение проблемных моментов, причин их возникновения, предложение способов того, как улучшить ситуацию.

*Ситуация.* Режиссером фильма «Я буду рядом» является Павел Руминов, который какое-то время занимался производством короткометражных картин и документальных лент для фонда «Подари жизнь». Изучал тему онкологических заболеваний, много времени



провел рядом с этими мужественными людьми, проникся их проблемами.

Фильм повествует о драматической истории жизни Инны, ее сына Мити. Инна работает менеджером ресторана, одна воспитывает шестилетнего сына. Она кажется абсолютно счастливой, ее любят коллеги, у них прекрасные отношения с сыном. Женщина излучает вокруг себя доброту, тепло и заботу, с удивительным оптимизмом и легкостью относясь ко всему вокруг. У нее замечательные подруги, она живет, словно нет никаких проблем, справляется с ними, не зацикливаясь. Очень поражают отношения Инны с сыном Митей, которые выстроены на доверии, уважении, любви и дружбе.

Центральной проблемой фильма является то, что внезапно Инна начинает чувствовать себя нехорошо: сонливость, сильная головная боль, тошнота, обморок. Заключение врача неутешительно — рак мозга, который нельзя излечить, и времени на жизнь остается немного. По сюжету Инна решает найти приемных родителей для своего сына, чтобы после своей смерти мальчик рос в семье. Разборчиво выбирая семейные пары в качестве потенциальных родителей для Мити, Инна решает, что начать знакомство необходимо уже сейчас, подготавливая мальчика к тому, что скоро ее не станет, но с ним всегда будут те, кто о нем позаботится.

Будущие приемные родители оказываются доброжелательными, сразу же полюбили мальчика, поняли проблему Инны и готовы принять его в семью. Митя в скором времени привыкает к ним, мама дает понять ему, что это их друзья, им можно доверять, и отношения Мити с приемными родителями налаживаются, становясь родственными.

Самочувствие Инны ухудшается на глазах, ее состояние подобно овощу, она не справляется с бытовыми обязанностями, нуждается в посторонней помощи. К ней направляют социального работника, женщину, с которой Инна находит общий язык. Последние дни своей жизни она проводит исключительно дома, смотря видеозаписи с Митей, за просмотром общих фотографий, пытаясь улыбаться и не унывать, в чем ее искренне помогает социальный работник...

Самое удивительное во всей этой истории, что Инна до последних дней не отчаивается, несмотря на свою смертельную болезнь, она остается сильной, оптимистичной, относясь ко всему с юмором, пытаясь бороться, как только может. Фильм затрагивает многие темы: о жизни, если у тебя нет завтра, об адаптации ребенка в чужой семье, о родительской любви, об отношении к жизни и смерти, местами тяжелый, но при всем этом светлый и жизнеутверждающий.

*Отношения с окружающими.* Что касается отношений Инны, то, безусловно, она очень доброжелательный и отзывчивый человек, у нее широкие социальные связи, она не замкнута и всегда идет на контакт. В связи с этим женщина имеет замечательные отношения в рабочем коллективе, с подругами и, конечно же, трогательные, наполненные невероятной заботой отношения с шестилетним сыном Митей, которые удивляют на протяжении всего фильма.

*Разговор с сыном Митей:*

— Мама, а кто такие мяукалы?

— Это невидимые помощники такие. Я ведь тоже мяукало, ты не знал, Мить? Даже когда ты меня не видишь, я буду рядом.

Отношения с приемными родителями для сына также складываются благополучно, те сами идут на контакт, сразу же полюбив мальчика.

Инна неконфликтный человек, поэтому ей не составляет труда решать различные бытовые, рабочие, семейные проблемы с легкостью и невероятным позитивным отношением.

*Разговор с Ольгой, приемной матерью:*

— Вы с Митей поостроже будьте. Пусть он захочет вкусняшку, но сначала суп должен съесть, потом вкусняшки.

— Я поняла.

— Вы мне позвоните если что. (*Смеется.*)

Позитивно женщина относится и к самой себе. Автор фильма представляет нам простую, смешную девушку, которая ко всему подходит с творчеством, фантазией и бесконечным юмором. Инна — пример прекрасной матери, которая вместе с ним открывает для себя огромный и чудесный мир. В фильме очень просто и без малейшего пафоса показано, как забота о сыне озаряет жизнь Инны, помогает ей не поддаваться смертельной болезни, вести себя благородно и достойно. Когда у ребенка такая мать — это счастье для них обоих, и можно не сомневаться: повзрослев, Митя поймет, что она для него сделала. Он наверняка успел научиться у мамы мужеству, ответственности и доброте, а приемные родители научат его строить отношения в семье и любить и понимать искусство. Благодаря мастерству кинематографистов ни минуты не сомневаешься в том, что судьба Мити сложится счастливо, и, значит, Инна выиграла свою отчаянную битву за будущее сына.

Последние дни героиня фильма проводит дома, теряя силы, она не может выполнять обычные бытовые обязанности, к ней от социальной службы направляют женщину — социального работника,

которая становится Инне другом, искренне сочувствуя и переживая за нее. Можно сказать, что это последнее знакомство Инны в ее жизни, которое немного скрашивало ее дни.

*Разговор с социальным работником:*

(Первая встреча с социальным работником, Инна открывает дверь Свете.)

— Вы из хосписа?

— Да.

— Вы к Инне?

— Да.

— Ой, так она же умерла вчера.

Это шутка! (*Смеется.*)

— Я буду звонить вам три раза в день, приходить раз в два дня.

— Ой, да вы не заморачивайтесь, я просто тут на неделе собираюсь с собой покончить. Шутка! (*Смеется.*)

— Вы боитесь высоты?

— Ой, очень.

— Все, я решила, мы поедем пирожное <...> и прыгнем с парашютом.

— А ты ноги бреешь?

— Ну да, в летний сезон, а что?

— А я не брею. Я больше никогда не буду брить ноги.

— Как ты думаешь, я блондинка или кудрявая брюнетка? (*Смеется.*)

По мнению исследователей, человек, узнав, что он неизлечимо болен, может вести себя по-разному с окружающими. Это может выражаться в поиске поддержки, сочувствия у близких людей или в проявлении агрессии и обиды из-за «несправедливости». Почему именно я? Почему другие продолжают жить? — такие вопросы могут быть основой линии поведения, которой начинает придерживаться человек. Необходимо отметить, что поведение в отношении окружающих людей зависит от того, как человек относится к своему заболеванию, как воспринимает возможную смерть.

### ***Вопросы и задания к кейсу***

1. Как можно охарактеризовать отношение к жизни и смерти главной героини (относительно к фазам)?

2. Как можно охарактеризовать ее психологическую реакцию: гипернозогнозия или гипонозогнозия?

3. Какой должна быть помощь социального работника в данном случае?

4. Составьте рекомендации для специалистов по социальной работе, оказывающих поддержку семье, в которой есть неизлечимо больной человек.

5. В чем состоят основные принципы паллиативной помощи?

6. Как можно организовать социально-психологическую поддержку в данной ситуации? Какие функции можно добавить социальному работнику помимо бытовой помощи?

### **Список литературы, использованной для разработки кейса**

*Введенская Е. С.* Паллиативная помощь и биоэтика / Е. С. Введенская [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.rosmedportal.ru](http://www.rosmedportal.ru). Паллиативная помощь и уход при ВИЧ/СПИД : Материалы семинара РОО «СПИД инфосвязь». М. : Глобус, 2006. С. 3

*Кочюнас Р.* Психологическое консультирование и групповая психотерапия : учеб. пособие для вузов / Р. Кочюнас. М. : Академ. проект, 2004. 464 с.

*Кюблер-Росс Э.* О смерти и умирании / Э. Кюблер-Росс. Киев : София, 2001. 318 с.

*Ялом И.* Шопенгауэр как лекарство. Психотерапевтические истории / И. Ялом. М. : Эксмо, 2006. 544 с.

### **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Какое исследование вам необходимо провести, чтобы получить дополнительную информацию, позволяющую сформировать модель социальной работы применительно к ситуации, изложенной в учебном кейсе М. Зотовой?

2. Составьте программу, включающую обоснование проблемы, методологический аппарат, методы исследования.

3. Проанализируйте проблемы участников ситуации, представленной в кейсе. В какой помощи со стороны специалистов социальной работы нуждается каждый из них? Какие способы решения их проблем возможны?

4. На основе проведенного анализа сформулируйте направления, формы и методы социальной работы с людьми, страдающими неизлечимыми заболеваниями.

Следуя определению модели социальной работы, приведенному в данной главе, обоснуйте ее. Дайте характеристику модели

социальной работы с участниками жизненной истории, изложенной в учебном кейсе М. Зотовой.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная

*Маслоу А. Г.* Мотивация и личность / А. Г. Маслоу ; пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. СПб. : Евразия, 1999. 478 с.

*Минахан А.* Практика социальной работы (формы и методы) / А. Минахан, А. Пинкус. М. : Союз, 1993. 223 с.

*Роджерс К.* Взгляд на психотерапию: становление человека / К. Роджерс. М. : Изд-во «Прогресс» : Универс, 1994. 480 с.

*Романов П. В.* Исследования в социальной работе: оценка, анализ, экспертиза : учеб. пособие / П. В. Романов, Е. Р. Ярская-Смирнова. Саратов : Саратов. гос. техн. ун-т, 2004. 255 с.

*Хатчинсон Г. С.* Модели в социальной работе: из разных истоков — к одному полю деятельности / Г. С. Хатчинсон, С. Олтедал. Архангельск : Изд-во Арангел. мед. академии, 1999. 205 с.

### Дополнительная

*Кульман Э.* Профессии и политика посредничества: охрана психического здоровья и психотерапия / Э. Кульман // Журнал исследований социальной политики. 2013. Т. 11, № 3. С. 295–306.

*Мишарин В. Ю.* Работа социальной службы в психиатрической больнице / В. Ю. Мишарин, Н. А. Багутдинова, Е. В. Кузнецова // Социальная и клиническая психиатрия. 2012. Т. 22, № 2. С. 60–61.

Кейс-стади (casestudy) в теоретическом и практическом обучении / А. В. Старшинова и др. ; под общ. ред. А. В. Старшиновой. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2013. С. 16–49.

Методология исследования социального развития и благополучия : учебные кейсы и практические задания : учеб. пособие / А. В. Старшинова, С. Н. Панкова, Е. Б. Архипова и др. ; под общ. ред. А. В. Старшиновой. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 8–19.

## Глава 5

# РАЗРАБОТКА КЕЙС-СТАДИ В ОБУЧАЮЩИХ СИТУАЦИЯХ: МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ

В этой главе ставится цель представить методологию и основные принципы разработки и использования обучающего кейса.

### **Основные вопросы, рассмотренные в главе:**

- определение основных понятий;
- обоснование логики разработки и применения кейс-стади в качестве образовательной технологии;
- пример использования кейса и результатов, достигаемых при его использовании;
- выводы по итогам использования кейс-стади в ситуациях обучения.

Кейс-стади рассматривается как один из подходов социального проектирования. По *результатам* изучения главы ожидается, что читатель освоит основные принципы и логику разработки образовательного кейса.

### **Основные понятия**

**Образовательная технология** — совокупность элементов обучающей ситуации, позволяющий достичь качественный результат на уровне обучаемых личности и/или группы. Она основывается на определенной методологии, концептуальном ее обосновании, представляет собой специфику организации образовательного пространства и деятельности, характеризуется качеством достигаемого результата и эффективностью.

**Кейс-стади** — образовательная технология, создающая условия для раскрытия и развития личностного и социального потенциала. Кейс-стади способствует таким изменениям личности и/или группы, которые соответствуют их ожиданиям, на основе специально

организованных условий при использовании конкретной методики (кейса). Особенность метода заключается в том, что изменения осуществляются за счет актуализации личностных и социальных ресурсов индивидов и групп, которым адресован конкретный обучающий случай (целевая группа кейса). Технология применима в образовательной и учебной деятельности, а также и в практике социальной работы.

**Творческий процесс деятельности** — создание качественно нового результата, который проявляется в деятельности и изменении личностного потенциала.

**Конструирование** — практическая деятельность, направленная на создание нового объекта, осуществляемого целенаправленно субъектом на основе самоорганизации деятельности. Это механизм, лежащий в основе познавательной и продуктивной деятельности субъекта, связанный как с созданием материальных и идеальных объектов и самого субъекта, так как осуществляются благодаря его активности.

**Социальное конструирование** — конструирование социального образца, который включает идеальные, пространственные, инструментальные и повседневные его характеристики. То есть это представление и/или реализация некоторой идеальной модели (перспективы, идеологии, ценностей), которые представлены (потенциально или реально) в социальной среде, обладают качеством полезности (личностным и/или социальным), имеют повседневные характеристики.

**Социальный конструкт** — это продукт жизнедеятельности людей, который отражает сложившийся порядок. Это социальные образования, которые существуют, так как они поддерживаются повседневной активностью людей.

**Образовательный результат** — личностный и социальный потенциал, который создается в результате образования. Образование — это развитие личности и, как следствие, социальных систем. Развивая свои возможности в процессе обучения, личность создает условия и для изменения социальных практик, меняет социальный образец. Человек, вовлеченный в образовательный процесс, осваивает и одновременно создает новое знание, расширяет границы и способы деятельности. Другими словами, человек, который достиг большего в отношении доступности каких-то ресурсов, расширяет

свои возможности и разрушает тем самым стереотипные рамки, которые до этого его ограничивали. Тем самым создается положительный образец, который имеет тенденцию к распространению и социальному закреплению. Образовательный процесс включает не только формальные педагогические, но и социальные механизмы достижения его результатов.

**Личностный потенциал** как образовательный результат представляет собой возможности личности к реализации личностных и профессиональных целей, проявляющихся в профессиональной деятельности и жизнедеятельности, на основе эффективного использования различных ресурсов и саморазвития.

**Социальный потенциал** как образовательный результат — это возможности социальных систем (групп, общностей, социальных практик) осуществлять определенную образованием социально значимую роль, улучшать их качественные характеристики, связанные с приращением ресурсов для деятельности социальных субъектов и создания социально-полезных инноваций.

### **Обоснование логики разработки и применения кейс-стади в качестве образовательной технологии, или Как разработать и использовать кейс: от идеи к реализации**

Создание кейса — это процесс конструирования условий достижения образовательного результата на уровне личности или группы при использовании соответствующих решений. С одной стороны, это собственно изменения, которые происходят на уровне личности или группы, а с другой — это способ их достижения с помощью методологии кейс-стади.

Эффективность метода обеспечивается несколькими условиями (рис. 1). Рассмотрим алгоритм, который включает две основные линии: идея кейса, ориентированная на достижение результата у целевой группы; решение, которое включает собственно технологию достижения результата.

Определение *темы*. Кейс-стади — это конструкт, который представляет собой идеальную модель достижения обучающего и исследовательского результата. Результат становится возможным



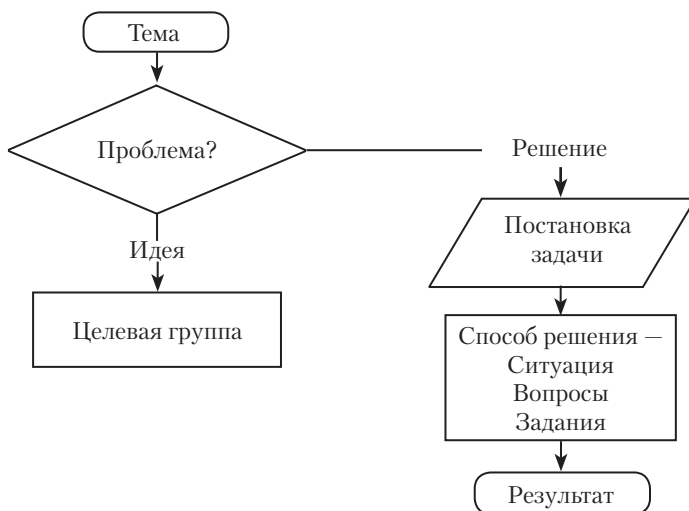


Рис. 1. Алгоритм разработки кейса

благодаря тому, что эта образовательная технология решает прежде всего проблему неопределенности на уровне личности. Неопределенность означает, с одной стороны, что социальные ситуации являются «открытыми» в их потенциальном развитии, так как действуют различные социальные субъекты, а с другой — человек и социальные общности способны к самоизменению. Кроме того, личностный потенциал проявляется в результате действия и социального взаимодействия. До проявления его в конкретной ситуации он не является полностью предсказуемым ни самим человеком, ни кем-то другим, так как он объективно не существует до его практической апробации. Потребность в прояснении собственных возможностей и их усилении присутствует у человека в той или иной степени всегда, как потребность придать смысл различным ситуациям и объектом. При этом, чем больше изменений, нестыковок с привычным мироощущением, тем больше эта способность к смыслосозданию<sup>1</sup>. Кейс-стади, организованный определенным образом, создает это пространство для личностного проявления и развития, благодаря тому, что когда человек решает «учебную»

<sup>1</sup> См.: Вейк К. Смыслопроизводство в организациях / под ред. П. К. Власова, А. В. Коченгина ; пер. с англ. Харьков, 2015. С. 21.

задачу, он одновременно становится способным решить и собственные актуальные вопросы, связанные со смыслосозданием.

Важно отметить, что *хороший кейс* — это тот, который соответствует не только потребностям обучающей стороны, но и той, кому он адресован. Кроме того, это и идеальная система, которая создается человеком не только для отражения уже существующих явлений, но и для проектирования и создания новых. То есть как социальная технология этот метод способен создавать условия для появления *нового* в человеке и его деятельности.

Условие, которое способствует эффективности при использовании кейса, — вовлечение активности при использовании кейса. Во многом эту задачу решает постановка *проблемы*. Проблема определяет выбор темы. Тема сосредотачивает внимание создателя кейса, и тех, кому адресован кейс, на конкретном противоречии, заостряет акцент на какой-то части социальной действительности. Проблема может представлять собой познавательную задачу и необходимость ее практического решения. Проблема может способствовать и появлению оценочной или эмоциональной реакции. А также способствовать проективной деятельности, связанной с определением динамики развития ситуации.

Анализ особенностей *целевой группы*. Выбор группы обуславливает то, в какой форме будут представлены результаты. В кейсе могут быть заложены различные *результаты*. Они определяются актуальной потребностью обращения через кейс-стади к группе или индивиду и особенностями самой группы. Кейс активизирует тот потенциал, предпосылки которого уже содержатся в человеке и группе, и направляет их проявление через организацию их активности. Но возможности воздействия методологии ограничены тем, что сформировать нечто, что в корне противоречит убеждениям или ценностям человека, с помощью этого метода нельзя. Кейс-стади представляет собой технологию для получения личностных новообразований, расширяющих возможности человека к анализу, принятию решения, проектированию решений, актуализации теоретических знаний и апробации практических знаний, но это не метод манипуляции или директивного воздействия.

В качестве ожидаемых *результатов* могут быть смоделированы значимые компетенции в процессе подготовки специалистов или личности для развития их ресурсов решения профессиональных

и личностных задач. Результатом использования кейса может быть и их оценка при необходимости оценки достигнутых компетенций или готовности к выполнению определенных социальных и профессиональных ролей. Метод применим и для развития навыков групповой работы, актуализации потенциала группы специалистов в моделировании возможных решений. Для решения профессиональных задач и личных проблем.

Выбор формата, стиля в подготовке материалов, текста кейса определяет *способ достижения результата*. Предполагается, с одной стороны, что подбираемый материал должен соответствовать особенностям целевой группы, но, с другой — это такая организация материала, которая технологично позволяет создать условия для получения личностных и групповых новообразований.

*Ситуация, вопросы и задания* выступают основным *условием реализации технологии*. С и т у а ц и я — погружает в проблему, ориентирует и направляет внимание. Способ действия в большей или меньшей степени создают стимул для развития личностных возможностей благодаря активному вовлечению в понимание, анализ, оценивание или развитие ситуации. Ситуация (история, различные данные, информация) выступает тем пространством, которое позволяет проявить активность и предоставляет ресурсы для этого (компоненты, характеристики ситуации). В о п р о с ы организуют способ действия. З а д а н и я — стимулируют к проявлению личностного потенциала в определенном самостоятельном действии.

*Результат использования кейса* достигается в двух отношениях. Первый заключается в получении непосредственной ситуативной активности, в форме ответов на вопросы и решений, заданных самим текстом кейса. Второй состоит в отсроченных и менее очевидных в личностных, социальных и профессиональных изменениях. Если непосредственную активность можно оценить с позиции некоторых шаблонов, стандартов, которые заданы формальными учебными целями, в этом случае фиксируется репродуктивная часть активности, то есть воспроизведение, повторение некоторого опыта. Второй результат в полной мере оценить невозможно, так как он представляет собой личностную инновацию, творческий продукт. Его видимую часть можно обнаружить в творческом продукте, которая осуществляется в соответствии с условиями и заданиями кейса,

но его основная часть — скрытая, как мотивация и ценность творческой деятельности, способность создавать новую информацию, смысл. Это означает развитие личностного потенциала, в первом случае, если задание способствует репродуктивной активности — как готовность к определенным условиям. Во втором случае — как способность действовать в потенциально неопределенных ситуациях. Результат, таким образом, заключается в поддержании или развитии определенного образа действия. Предполагается, что если это системный результат, то есть способ действия, становящийся устойчивым в различных ситуациях и повторяющимся во времени, приобретает личностный смысл, инструментальную роль и полезность, то это становится повседневной нормой и, как следствие, социальным образцом. Образовательная ситуация, задавая условия, в случае включения в нее целевой группы может становиться источником преобразования социальных практик.

### **Значение ситуации, используемой в кейс-стади, для достижения образовательных результатов**

Ситуация, которая используется в кейсе, моделирует реальный, правдоподобный или уникальный случай, что дает возможность обратиться участникам к ситуации как некоторому социальному опыту. Через моделирование ситуации и в результатах работы воображения адресата кейса мы имеем дело с тем, как создается *социальный конструкт*. Изучение этого порядка позволяет объяснить механизмы его рутинизации (институализации). Другими словами, с одной стороны, можно выявить норму, которая лежит в основе какой-то социальной практики и потенциал ее изменения. С другой — происходит расширение социально-конструктивных способностей человека, который осуществляет этот анализ. Эти способности означают, что человек или группа не только понимает и воспроизводит поведенческие модели, но получает возможность создания новых. Эти способности развиваются, если создаются условия для проявления активности тех, кому адресован кейс, если создается соответствующая их организация. Эту функцию выполняют вопросы и задания к ситуации, они выступают инструментом организации той *активности*, которую будет проявлять адресат кейса (рис. 2).

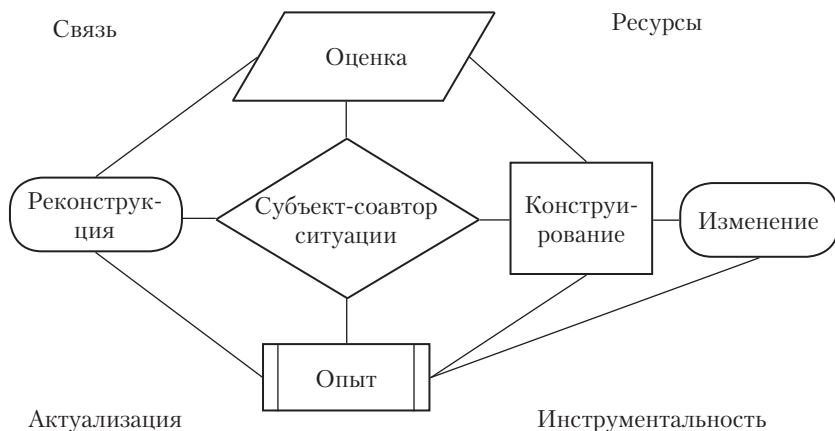


Рис. 2. Виды активности в процессе работы над ситуацией и достигаемые результаты

**Конструирование.** Например, когда мы используем ситуации с незавершенным исходом, мы создаем противоречие, которое должно быть компенсировано самостоятельно. Именно разрыв между некоторыми заданными и возможными обстоятельствами способствуют проявлению смыслообразующей активности. Творческий процесс деятельности, который образно может быть определен как «сочинение», означает, что участник предполагает возможное развитие событий. Это означает появление прогностической деятельности, которая предполагает, что описывается ситуация не в упрощенной модели, а во всем комплексе ее сложных взаимосвязей. В этой деятельности происходит апробация возможных ресурсов и способов осуществления какого-то образца. И благодаря этой деятельности и происходит утверждение участника ситуации как субъекта и соавтора ситуации. Это означает, что познавательная активность — это активный процесс. Так же как социальная реальность не только осваивается социальным субъектом, но и активно им создается, знание о действительности строится познающим субъектом. Отсюда следует, что, чтобы решить познавательную проблему, человек должен проявить собственную активность, а это ведет и к его собственным изменениям.

**Реконструкция.** Ситуация включает описание какой-то социальной практики. Анализ ее компонентов приводит к тому, что индивидуальный опыт увязывается с собственным. То есть происходит определенное наложение описанных событий с личными. Не обязательно события должны быть реальными, они могут быть приемлемыми или, наоборот, в качестве потенциального или альтернативного опыта. Это позволяет актуализировать участие адресата кейса. То есть студент или иной адресат, кому предлагается кейс, не просто «знакомится» с некоторой информацией, а становится ее участником. И, несмотря на их преемственность или отличие собственного и описанного опыта, происходит его обогащение, так как кейс позволяет не только просто качественно описать и оценить ситуацию, но и моделировать вероятность развития ситуации и готовность к подобному опыту или его избеганию.

**Оценивание.** В нашем примере ситуации, который представлен далее, мы предложили вопросы, адресованные студентам с целью характеристики качества жизни, социального благополучия. Отвечая на вопросы и задания, студенты не только создают некоторый результат (завершение истории, написание эссе), но и осуществляют деятельность, которая приводит и их к личностным и социальным изменениям, благодаря тому, что наряду с поверхностным уровнем присутствует более глубокий. Включение в ситуацию запускает механизм установления связи с обобщенным социальным опытом. То есть человеку становятся доступными иные возможные «типизации» или социальные образцы. В концепции конструкционизма это объясняется тем, что, когда человек осуществляет активность, он не может сделать шаг назад и посмотреть на ситуацию отвлеченно, он действует на основе интуиции и взаимодействует со всем и со всеми. И он не может избежать взаимодействия. Это означает, что он как бы оказывается «вброшенным» в ситуацию<sup>2</sup>. Это расширяет личностные ресурсы, за счет развития коммуникационного потенциала. Другими словами, это ресурсы человека, которые ему позволяют «увидеть больше».

---

<sup>2</sup> См.: Вейк К. Смыслопроизводство в организациях / под ред. П. К. Власова, А. В. Коченгина ; пер. с англ. Харьков, 2015. С. 77.

Такую функцию могут выполнять и задания, которые предполагают применение к анализу ситуации теорий или иных знаний. Тогда теория становится не просто «мертвым знанием», а «картой и компасом», позволяющими лучше ориентироваться «на местности». То есть кейс расширяет личностные коммуникационные ресурсы для иных ситуаций, но имеющийся опыт, знания, делают эту работу более эффективной, потому что человек еще и проявляет и, соответственно, развивает свои инструментальные ресурсы, так как опираясь на некоторую позицию, он занимает активную позицию, и его внимание не просто «течет» по логике ситуации, а активно «раскапывает» собственный смысл.

**Опыт.** Рассматривая явление, давая ему определение и выявляя факторы, которые привели к определенному следствию, студент, раскрывая эти вопросы, расширяет свой собственный социальный «багаж», становится скорее активным участником ситуации. Результат улучшается, если описанный опыт не воспроизводит привычный и нормальный опыт, а лучше, если используются «усиливающие» элементы: преувеличение, обобщение или, наоборот, уникальность и локальность ситуации. Сопоставление различных социальных образцов способствует усилению конструктивной способности адресной группы. Так как познавательная активность проявляется в ситуации, когда есть в этом необходимость. Иначе говоря, легче понять, как устроена норма, не находясь под ее воздействием.

**Изменение.** Анализ ситуации с целью понимания обусловленности явления и возможности его изменения — это *конструкционистский анализ*, который позволяет выявить основные социальные механизмы явления. Данный подход к анализу исходит из предпосылки, что в конкретной практике объединяются механизмы объективной данности и субъективной направленности людей, что позволяет делать реальность существующей в определенном пространстве и времени и социальном контексте. То есть реальность конструируется как социальная практика. Обращаясь к идеям конструкционизма, еще раз подчеркнем, что действия, направленные на внешние изменения, приводят и к личностным. То есть опыт работы с ситуацией — это не только формирование представлений о какой-то реальности или готовность в них действовать, а новая реальность, которая определяется развитием личностных ресурсов.

## Пример разработки и использования кейс-стади в образовательной ситуации

*Разработка основной идеи кейса.* В качестве примера мы взяли проблему качества жизни пожилых людей. Она связана с двумя основными вопросами, которые касаются людей пожилого возраста в современном обществе. С одной стороны, старение населения предполагает необходимость активного социального участия, с другой — имеются социальные механизмы, которые этому препятствуют. С нашей точки зрения, имеет значение то, как может быть решена эта проблема как социальный образец, а не случайный индивидуальный факт. Актуальность темы заключается в выявлении особенностей механизмов формирования образа жизни в современных условиях. Вопрос актуален не только для улучшения качества жизни пожилых людей, но и специалистов, которые работают с ними, и для молодых людей с точки зрения социального образца, который присутствует и оказывает воздействие на их жизнедеятельность как образ будущего.

В качестве *целевой группы кейса* мы выбрали студентов, обучающихся по направлению «Социальная работа». Задача состоит в изучении подходов к оценке качества жизни личности в пожилом возрасте. Этот анализ может далее использоваться в обосновании направлений работы с пожилыми людьми, разработке идей социального проекта, для актуализации и оценки знаний, связанных с геронтологией и психологией пожилого возраста.

*Тема кейса* для использования в группе студентов была определена как «Оценка качества жизни пожилых людей». Основная *проблема кейса* заключается в концептуализации понятия «качество жизни» как категории, не имеющей единого и стандартного определения современных условиях. Качество жизни определяется индивидуально в определенных условиях жизнедеятельности, во многом зависит от самого человека. Для студентов в тоже время это актуальный вопрос о потенциале личностного саморазвития и изменения. Ожидаемый результат в работе над ситуацией — это создание смысловой модели, которая усилит ориентации студентов на развитие саморегулирующих личностных и социальных ресурсов как основы образа жизни, ориентированного на здоровье и долголетие.

Гипотетический *результат*, к которому должен привести кейс, с нашей точки зрения, был сформулирован как представление



о том, что в настоящее время отсутствует абсолютная детерминация ценностных приоритетов, прошлого опыта, семейного статуса для достижения субъективного благополучия в зрелом возрасте. Поэтому, несмотря на обстоятельства и условия, человек может сам достигать нужного ему качества жизни и быть субъективно благополучным. Во многом качество жизни — это то, как распоряжается имеющимися возможностями человек в любом возрасте.

В качестве основы для материала истории был использован фрагмент рассказа С. Кинга «Герман Вук еще жив» из сборника «Лавка дурных снов»<sup>3</sup>. Этот фрагмент выбран по причине наличия необходимых элементов, позволяющих создать условия для достижения цели. Не последнюю роль сыграли при выборе истории особенности авторского стиля, правдоподобно моделирующего характеристики действующих героев. Выбранная ситуация относится к отличной от отечественной культурной традиции, что должно способствовать повышению эффективности кейса, так как ситуация отличается от обычного повседневного образа пожилых, с которым студенты встречаются в обычных условиях.

### **Пример использования кейса и результатов, достигаемых при его использовании**

Пример заданий и вопросов к ситуации (в пример выполнения заданий включены фрагменты студенческих работ).

1. Прочитайте ситуацию, выделите значимые элементы ситуации, используйте их в последующем анализе (табл. 12).

2. Определите элементы истории. Напишите свою интерпретацию ситуации.

3. Напишите эссе «Возможно ли счастье в старости?»

4. Оцените качество жизни героев. Какие показатели качества жизни можно выделить?

5. Оцените субъективное благополучие по методике оценки дневниковых заметок (SWB).

---

<sup>3</sup> King С. Лавка дурных снов. М., 2016 : [портал]. URL: [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=18306768&lfrom=201227127](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18306768&lfrom=201227127) (дата обращения: 16.04.2017).

Описание ситуации и пример выделения характеристик (элементов истории)

Ситуация	Элементы истории
<p>«А тем временем престарелые поэт и поэтесса, которые когда-то были любовниками в Париже, располагаются на пикник рядом с общественным туалетом. Филу Хенрейду исполнилось семьдесят восемь лет, а Полин Энслин стукнуло семьдесят пять. Они оба костлявы. Оба носят очки. Их редкие седые волосы треплет ветерок. Они остановились в зоне отдыха у магистралей I-95 рядом с Фэйрфилдом, то есть примерно в двадцати милях к северу от Огасты. Основное здание в зоне отдыха построено из досок, зато прилегающий к нему туалет возведен из добротного кирпича. Очень внушительный туалет. Можно сказать, туалет по последнему слову техники. Никаких посторонних запахов. Всего два месяца назад Фил, который живет в штате Мэн и хорошо знает эту зону отдыха, никогда бы не предложил организовать здесь пикник. В период летних отпусков основные магистрали просто забиты автомобилями отдыхающих из других штатов, и дорожное управление устанавливает в зоне отдыха ряды пластиковых туалетных кабинок.</p> <p>От них на этой приятной травянистой площадке волежит, как в аду в канун Нового года. Но сейчас кабинки лежат где-то на складе, и ничто не отвлекает атмосферу в зоне отдыха.</p>	<p>Пожилый возраст, социально-демографическая характеристика. Романтические натурры. Это история про двух пожилых людей, которые давно знают друг друга.</p> <p>Социальный статус, творческая деятельность — поэтическое творчество. Прошлый опыт — в Париже — подчеркивает романтизм ситуации, количество времени, которое они провели вместе.</p> <p>Положительный общий опыт. Чувство страсти было сильнее в молодости. Мужчине возраст добавляет солидности («исполнилось»). Женщину возраст старит («стукнуло»).</p> <p>Особенности возрастного этапа — физические изменения.</p> <p>Активность, отдых, самостоятельность. В преклонном возрасте они могут себе позволить маленькие путешествия. Разница мест отдыха в молодости и сейчас, присутствие молодости. Любят проводить время вместе, путешествовать, отдыхать. Это говорит о неплохом достатке.</p> <p>Качество жизни — возможность выбора условий, обстоятельств. Оправдание того, что место выбрано у туалета. Казалось бы, что место должно быть не самым лучшим, но оно таковым не является. Комфортная, доступная жизнь.</p>

Ситуация	Элементы истории
<p>Полин расстилает клетчатую скатерть поверх изрезанного инициалами стола для пикника, стоящего в тени развесистого старого дуба, и прижимает ее плетеной корзинкой, чтобы защитить от порывов теплого ветра. Из корзинки она достает санвичи, картофельный салат, ломтики дыни и два куска тирога с кокосовым заварным кремом. Полин захватила большую стеклянную бутылку с красным чаем. Внутри весело позвякивают кубики льда.</p> <p>— Будь мы в Париже, пили бы вино, — говорит Фил.</p> <p>— Будь мы в Париже, нам бы не пришлось потом ехать еще восемьдесят миль по платному шоссе, — отвечает Полин. — Чай холодный и бодрящий. Придется тебе довольствоваться им.</p> <p>— Я вовсе не жалуюсь. — Он качает головой и кладет изуродованные артритом пальцы поверх ее рук (тоже распухших, но в меньшей степени). — Ты устроила настоящее пиришество, моя дорогая.</p> <p>Они улыбаются, всматриваясь в морщинистые лица друг друга. Хотя Фил был трижды женат (оставив где-то в прошлом пятерых детей), а Полин побывала замужем два раза (обошлось без потомства, но ее возлюбленные обоих полов исчислялись десятками), связь между ними все еще очень крепка. Это не какая-то там искра, а куда более глубокое чувство. Фила оно и удивляет, и не удивляет.</p>	<p>Способность следить за обновлениями — выбор места отдыха. Старые кабинки сравниваются со старыми людьми. Описание характеризует настоящие времена, технические инновации.</p> <p>Стол такой же старый. Сравнение с морщинами. Как и герои рассказа. Старый дуб — ассоциация со стариками. Полин тщательно подготовилась к пикнику, а Фил позаботился о месте и машине — взаимная забота и вклад в совместный комфорт. Они хорошо подготовились к пикнику, взяв необходимую еду и вещи.</p> <p>Фактический здоровый образ жизни. Ветер — молодость, изменения. Сытный и обильный ланч.</p> <p>Свободное воображение, воспоминания. Умеют ценить настоящее, вспоминая приятное прошлое. Представление о счастье. Фил — романтическая натура.</p> <p>Саморегуляция. Фил ценит старания Полин, выражает ей свою благодарность. Использует ласковые слова «моя дорогая».</p> <p>Особенности возрастного этапа. Они умеют получить удовольствие от жизни. Счастье, значимость. Выражение любви. Возрастные физические изменения. Сильная черта старости.</p> <p>Эмоционально-положительная ситуация. Несмотря на опыт и вероятные прошлые разочарования, люди испытывают друг к другу теплые чувства. Они поддерживают друг друга.</p>

Ситуация	Элементы истории
<p><i>В таком возрасте — преклонном, но еще не предельно — ты берешь все, что можешь, и радуешься, получая хотя бы самую малость.</i></p> <p><i>Они держат путь на поэтический фестиваль в Ороно, где находится филиал Университета штата Мэн. Гонорар за их выступления отнюдь не велик, но удовлетворителен. А поскольку деньги на оплату их совместных расходов перевели на банковский счет Фила, он решил шикануть и арендовал “Кадиллак” в отделении “Херца” при аэропорте Портленда, куда приехал, чтобы встретить Полин. Та язвительно усмехнулась при виде “Кадиллака” и сказала: “Я всегда знала, что хиппи из тебя липовый”, — но с нежностью. На самом деле он никогда не был хиппи, однако принадлежал к числу бунтарей, “единственных в своем роде”, и она прекрасно это понимала.</i></p> <p><i>Сейчас у них пикник. Вечером состоится торжественный ужин, вот только еда будет представлять собой чуть теплее месиво из таинственных продуктов, обильно политое соусом, какие умеют готовить в кафетериях студенческих общеситий. То ли курица, то ли рыба — понять совершенно невозможно. Безежевая пища, как называет ее Полин. Приглашенных поэтов неизменно кормят безежевой пищей, впрочем, им все равно подлатут ее не раньше восьмью вечера. Вместе с дешевым желтовато-белым вином, словно специально произведенным, чтобы пощекотать желудки таким отставным лихим алкоголикам, как они. Этот пикник — нашего приятнее,</i></p>	<p>Позитивная эмоциональная коммуникация. Нежно называет жену даже спустя столько лет. Опытные, мудрые. Трудности и события прошлой жизни. Полин обращается к Филу с нежностью. Любовь у них настолько крепка, возможно, потому, что они осознанно пришли к ней, это «не искра», и каждый имеет богатый опыт отношений. Сейчас просто наслаждаются каждым мгновением жизни. Занимаются любимым делом совместно. Видят прекрасное друг в друге, несмотря на возраст. Несмотря на возраст, недостатки друг друга, прожитую жизнь за плечами они с детской наивностью и трепетом относятся друг к другу, не замечая всего этого.</p> <p>Относительность значения прошлого семейного статуса. У обоих имеется большой опыт личной жизни. Возможно, им необходимо пройти через опыт, чтобы обрести по-настоящему надежного и любимого человека. Связь между ними все еще очень крепка.</p> <p>Положительные эмоции. У них крепкие и теплые отношения, завязанные не на страсти, влюбленности, а на взаимопонимании и уважении.</p> <p>Активная, творческая жизнь. Материальные ценности не абсолютны. Гонорар за выступление удовлетворительный (аренда «кадиллака»).</p> <p>Индивидуальность, спонтанность. Творческая личность. Уникальность, специфика поколения. Фил в молодости был веселым, озорным, бунтарем. Каждый понимает индивидуальность друг друга и принимает ее.</p>

Ситуация	Элементы истории
<p><i>еда — вкуснее, а чай со льдом — просто замечательный. Фил даже позволяет себе предаваться фантазии...»<sup>4</sup></i></p> <p><b>Далее следовало задание придумать свое завершение истории (табл. 13). После его выполнения предлагался для сравнения и анализа авторский фрагмент:</b></p> <p><i>«...о том, как, покончив с трапезой, возьмет Полин за руку и уведет в высокую траву за туалетом, чтобы, как в старой песне Вана Моррисона...»<sup>5</sup></i></p>	<p>Насыщенная социальная активность. Хотя и были лихими, время их прошло.</p> <p>Сохранение позитивного взгляда на события. Полин сохранила креативность. Как настоящая поэтесса придумала оригинальное словосочетание. Пикник — намного приятнее — то, что они сами создают. У Фила и Полин была бурная молодость.</p> <p>Субъективное благополучие. Люди умеют дорожить моментами и мелочам. Им обоим по душе уютная, домашняя атмосфера. Для влюбленных совместный пикник гораздо приятнее, чем «торжественный ужин».</p> <p>Позитивное отношение к настоящему и будущему.</p> <p>Многообразие факторов положительных эмоций.</p>

<sup>4</sup> King С. Лавка дурных снов.

<sup>5</sup> Там же.

Примеры завершения истории, эссе и оценки качества жизни (сгруппированы по авторам)

Пример 1. Ю. Карлова	Характеристики
<p><b>Завершение истории</b></p> <p>В его голове играет <i>приятная легкая мелодия</i>. Ноты скрипки с вкраплением тонкого фортепианного <i>последкусия</i>. Он представляет, как <i>кружится с возлюбленной</i> в красивом медленном танце, как в воздухе веет ландышом и теплыми круассанами из кондитерской... <i>Легко, свежо, молодо.</i></p> <p><b>Эссе: «Возможно ли счастье в старости?»</b></p> <p>Старость... Период, которого все боятся и стараются оттянуть его наступление. <i>Женщины покупают дорогие омолаживающие кремы, мужчины надевают негнущую спортивную «молодящую» одежду. Все стремления людей — это попытки огордить себя от старости...</i></p> <p>Но <i>почему мы ее так боимся?</i> И боимся ли мы самой старости? Или мы боимся чего-то <i>не успеть?</i> Разве счастье не свойственно пожилым людям?</p> <p>Главные герои ситуации — Фил и Полин — люди «преклонного, но еще не предельного» возраста. Они оба личности творчества. Их <i>жизнь была наполнена любовью и романами</i>. И только, возможно, пережив многое, ошибаясь и осознавая ошибки, они встретили друг друга и обрели то самое счастье.</p> <p>Однако есть момент, который нельзя не упомянуть. Этим людям есть что вспомнить. Они прожили насыщенную жизнь, они не жалеют о прошлом. Таким образом, я склоняюсь к тому, что счастье в старости, безусловно, возможно, просто оно зависит от того, <i>что человек делал в молодости</i>, успели ли он сделать что-либо, чтобы радовало его, грело его сердце счастьем, любовью и любовью.</p>	<p>Положительный образ, включающий визуальные, сенсорные, ценностные и эмоциональные компоненты.</p> <p>Обобщение опыта, воспроизводится обобщенная модель (мужчины, женщины).</p> <p>Личное включение в («мы») и интерпретация («боимся &lt;...&gt; не успеть»).</p> <p>Расширение личных ресурсов через характеристику значения личного опыта («жизнь наполнена», «встретили», «обрели &lt;...&gt; счастье»).</p> <p>Реконструкция («что &lt;...&gt; делал») и конструирование причинно-следственной связи и перспектив будущего («чтобы радовало»).</p>

<p><b>Оценка качества жизни героев</b></p> <p>Несмотря на свой возраст, Полин и Фил живут активной жизнью. Они продолжают заниматься любимым делом, путешествуют, участвуют в фестивалях. Они любят друг друга и дорожат друг другом. Качество их жизни можно назвать хорошим, за исключением их описания торжественного ужина в кафетериях студенческих общежитий.</p>	<p>Активность, положительные эмоциональные связи. Качество определяется не внешними обстоятельствами.</p>
<p><b>Пример 2. Е. Ружинская</b></p> <p><b>Завершение истории</b></p> <p>Вокруг них бегут дети, за ними бегут взрослые. Фил, наблюдая за ними, вспоминает о своих проделках, когда он был молодым мужчиной. Но в это время его отвлекает Полин, предлагая немного размяться, прогуляться по тропинке. Как всегда Фил не может отказать своей любимой женщине. Они долго гуляют, мечтая, вспоминая, смеясь. Как будто им не по 70 с лишним лет, а раза в два меньше, если не более. На улице уже стало темнеть, и влюбленная пара стала собираться на долгожданный поэтический фестиваль, на котором их ждет успех, много внимания, тепла и заботы.</p>	<p><b>Характеристики</b></p> <p>Образ, который положительно описывает социальный контекст. Активные действия и взаимодействия взаимоотношения пары.</p> <p>Активная общественная жизнь, социальная интеграция и признание.</p>
<p><b>Эссе: «Возможно ли счастье в старости?»</b></p> <p>Старость — период жизни, когда время будто останавливается. Так, возможно, сказали бы одинокие пожилые люди. Но, на мой взгляд, счастье не зависит от возраста.</p> <p>Во-первых, выйдя на пенсию, появляется масса свободного времени, которого раньше так не хватало и которое теперь можно посвятить своей семье, друзьям, увлечениям, новым интересам. Не в этом ли заключается счастье?</p> <p>Во-вторых, с выходом на пенсию меняются приоритеты, например, не так важен становится достаток, материальные ресурсы, а важнее личное благополучие и благополучие близких, преобладание положительных эмоций, сведение к минимуму переживаний, негатива, огорчений...</p>	<p>Качество жизни определяется не возрастными характеристиками, а тем, чем наполнено время, то есть это качество событий, которыми наполнена жизнь человека.</p> <p>Субъективное благополучие более важно, чем материальный, объективный контекст.</p> <p>Важны личностные качества и отношения, взаимопонимание, внутренняя красота, а не внешние атрибуты.</p>

<p>В-третьих, на примере данной пары можно сделать вывод, что счастье заключается в том, чтобы люди были <i>самими собой</i> и их такими принимали, несмотря на коstitialьность, редкие седые волосы, морщинистые лица и прочее. Важно видеть <i>сияние и блеск глаз, радостные улыбки, искренний смех</i>.</p> <p>Поэтому, можно сказать с уверенностью, что в детстве, зрелом возрасте и старости «счастье есть — его не может не быть». <i>Идти по жизни с позитивом и суметь сохранить подобный настрой</i> — залог счастливой жизни любого человека.</p>	<p>Субъективное благополучие — продукт собственной активности человека на основе саморегуляции, саморазвития.</p>
<p><b>Оценки качества жизни героев</b></p> <p>Герои живут счастливо, беззаботно. Показатели: <i>взаимные чувства, доброжелательность, отсутствие явных заболеваний, занятия любимым делом — поэзией, сохранение навыков ведения хозяйства, активный образ жизни, активное времяпрепровождение.</i></p>	<p>Субъективное благополучие является основой качества жизни, оно является системной, характеристикой жизнедеятельности.</p>
<p><b>Пример 3. Д. Шутова</b></p> <p><b>Завершение истории</b></p> <p>Ну вот и наступило время продолжить путь на фестиваль. Они сложили все свои вещи, еще раз полюбовались друг другом и окружающей обстановкой и отправились дальше в студенческое общежитие.</p> <p>Приехав на место, расположившись в своей комнате, они отправились на ужин в ненавистный ими студенческий кафетерий. Но на сей раз они были очень удивлены, так как ужин оказался необычайно вкусным, а самое главное — привлекательным на вид.</p> <p>Наевшись вдоволь, они отправились в свою комнату, где еще, наверное, до полуночи они говорили, вспоминали прошлое, смеялись и шутили. А дальше легли спать в крепких объятиях друг друга, ведь завтра фестиваль, а это значит, что предстоит трудный, но насыщенный различными событиями день.</p>	<p><b>Характеристики</b></p> <p>Положительные взаимоотношения, которые проявляются очевидно, контекст времяпрепровождения не мешает этому. Ситуации, в которых оказывается пара, имеют тенденцию к улучшению, становятся источником положительных эмоций.</p> <p>Есть признаки благополучия на разном уровне, в том числе на уровне планирования ближайшего будущего.</p>



**Эссе: «Возможно ли счастье в старости?»**

На этот вопрос я хочу резко и категорично ответить: «Да, возможно». Еще как возможно.

Почему же в молодости мы можем быть счастливы, а с возрастом счастье куда-то уходит? Или мы перестаем уметь находить счастье в том, что нас окружает? Однозначно, нет. Но счастье, к сожалению, не достается просто так, мы должны его «заслужить». То есть для счастливой старости мы должны подготовиться себе почту смолodu. Заниматься тем, что нам интересно, быть рядом с теми, кому хочется быть рядом. Учиться быть счастливыми в молодом возрасте. Иначе к возрасту старости, мы уже не сможем получить удовольствие от жизни.

Что не может принести счастье в старости? Конечно же, это какие-то увлечения, безделье, тем более, если оно еще подкрепляется одиночеством, счастья не принесет точно. Также счастлив человек может быть, если счастлив и здоровы его родные и близкие ему люди.

Надежная опора рядом в виде мужа или жены также является залогом счастья в старости.

А также необходимо вести не развязный, а здоровый образ жизни, чтобы к пожилым годам у вас оставались силы и энергия на счастливую жизнь, на увлечения, на близких, на уход за собой.

А самое главное — не бояться быть счастливым и не бежать от своего счастья.

**Оценки качества жизни героев**

Показатели качества жизни:

— Полин и Фил занимаются любимым делом (поэтесса и поэт).

— Полин и Фил с нежностью, любовью и трепетом относятся друг к другу.

— «Гонорар за их выступления огнюдь не велик, но удовлетворителен».

Деньги для них не играют большой роли, они обращают внимание на другие вещи.

Эмоциональная реакция характеризует личностную включенность в обсуждаемый вопрос. Так что он приобретает личностное значение.

Качество жизни, процесс приобретения и организации различных ресурсов. Это образцы, который последовательно формируется во временной динамике.

Благополучие взаимосвязано с тем образом жизни и социальным контекстом, в котором он осуществляется.

Важно не формальное наличие семейного и брачного статуса, а то значение, которое они имеют для человека. Человек является субъектом своего благополучия.

Качество жизни включает значимость деятельности, социальные признание и приоритет духовных ценностей при наличии необходимого количества материальных благ.

Пример 4. И. Проценко	Характеристики
<p><b>Завершение истории</b></p> <p>Фил представляет себе, как они вместе с Полин отправляются в кругосветное путешествие на парохде. Они танцуют с ней вальс под музыку на палубе. Все пассажиры заворожено смотрят на них, а они смотрят друг другу в глаза. И видят то самое воплощение любви, потому что сияют и душа, и тело от того, что им хорошо друг с другом. Каждый из них наконец-то нашел своего человека из тысячи.</p>	<p>Творческое воображение является важным ресурсом. Оно способно восполнить те ресурсы, которых человеку не хватает. Но субъективное благополучие неслучайно — это характеристика способности строить высоко положительные эмоционально окрашенные отношения, основанные на любви.</p>
<p><b>Эссе: «Возможно ли счастье в старости?»</b></p> <p>Счастье не зависит от возраста. Оно зависит от того, как мы себя ощущаем. Даже в пожилом возрасте люди чувствуют себя молодыми. Поэтому возраст не играет большой роли.</p> <p>Если человек чего-то хочет, он это делает, добьется своего, несмотря ни на что. И никакая старость не будет помехой, чтобы стать счастливее.</p> <p>Основываясь на представленном тексте, мы видим, что данные герои счастливы. Их счастье в личной жизни, любви и благополучии. У них есть где жить, что есть, их слушают. Конечно, им бы хотелось еще что-нибудь, но как они отмечают, что им и так хорошо.</p> <p>Они довольствуются тем, что имеют, самым простым и обыкновенным вещам.</p> <p>Конечно, не у всех такая успешная карьера и любовь в пожилом возрасте имеется. Но и не все считают это своим счастьем. Кто-то очень богат, но будет несчастнее бедного. Все зависит от потребностей и насколько они удовлетворены и важны.</p> <p>В итоге можно сказать, что счастье можно обрести в старости. Можно быть счастливее любого молодого.</p>	<p>Способность придавать смысл и испытывать эмоции — это субъективная способность, которая не зависит от внешних факторов, в том числе от возраста.</p> <p>Благополучие характеризуется как интегрированная характеристика субъективного и материального благополучия. Потребности не акцентируются на потреблении. В большей степени важны социальная самореализация и теплые межличностные отношения.</p>

<p><b>Оценки качества жизни героев</b></p> <p>Два пожилых человека проводят вместе свою старость, посещая различные места, фестивали. Оба имеют огромный жизненный опыт, замужество, женитьбу, и не одно. Благодаря этому они лучше понимают друг друга и ценят. У них была бурная молодость, активная жизнь, которую стараются поддерживать в старости.</p> <p>Показатели качества жизни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— обеспеченные;</li> <li>— здоровые;</li> <li>— любимые;</li> <li>— достижение того, что хотели;</li> <li>— слава;</li> <li>— наличие любимого человека;</li> <li>— взаимопонимание;</li> <li>— творческая удовлетворенность;</li> <li>— самореализация;</li> <li>— безопасность;</li> <li>— социальное признание</li> </ul>	<p>Активность жизнедеятельности, наличие жизненного опыта обогащает сегодняшнюю ситуацию. В результате пожилые люди не утратили способность сохранять положительные межличностные отношения.</p> <p>Качество жизни не сводится только к материальным или субъективным характеристикам благополучия. Это интегральная характеристика.</p>
<p><b>Пример 5. Р. Гасимова</b></p> <p><b>Завершение истории</b></p> <p>Он вспомнил Париж этак 1970-х годов, когда он был молод, полон сил, фантазий и множества идей. Молодой поэт. Талантливый. Хорош собой. После него в поэтических салонах шли различные разговоры. У него есть прекрасная жена (она не первая) и замечательные дети (есть еще один вне брака), но он этого не ценит.</p> <p>Он встречает фантазерку Полин и влюбляется без памяти... А теперь им почти по восемьдесят лет, и он до сих пор любит ее без памяти.</p>	<p><b>Характеристики</b></p> <p>Важен не просто опыт, а то, как мы его воспринимаем. Для человека важны не столько наличие детей и семейного статуса, а именно особенность взаимоотношений. Любовь — наиболее важная ценность.</p>

<p><b>Эссе: «Возможно ли счастье в старости?»</b></p> <p>Почему нет? Разве старость — это крах, это голод, это несчастье за несчастьем. Нет и еще раз нет.</p> <p>Старость — это такое же период жизни каждого человека, как, например, детство, юность, зрелость.</p> <p>Как и на каждом предыдущем этапе жизни менялись физические, физиологические качества, идеи, мысли, занятия, предпочтения, так и происходит на этапе старости.</p>	<p>Отсутствие благ не определяется фактором возрастных изменений. В соответствии с изменениями человек способен организовать соответствующим образом собственную жизнь.</p>
<p><b>Оценки качества жизни героев</b></p> <p>США известны показателями хорошей жизни пожилых людей. Нам представлена среднестатистическая пожилая пара, которая в принципе хорошо живет, несмотря на возраст и явные признаки старости: «оба костлявы», «оба носят очки», «редкие седые волосы». Мужчине — 78 лет, женщине — 75.</p> <p>Показатели качества жизни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— приехали на пикник, так как держат путь на поэтический фестиваль;</li> <li>— им выплатили «удовлетворительный гонорар» (оба являются поэтами);</li> <li>— арендовали «Кадиллак»;</li> <li>— на пикник у них с собой сандвичи, картофельный салат, ломтики дыни, два куса пирога с кокосовым заварным кремом, красный чай со льдом.</li> </ul>	<p>Характеристики повседневности, которые представлены во внешних действиях и атрибутах.</p> <p>Проведение свободного времени.</p> <p>Имеются источники дохода и значимая деятельность.</p> <p>Наличие активности, способность обеспечить удовлетворение собственных потребностей.</p> <p>Хорошее питание.</p>
<p><b>Пример 6. Е. Шарыгина</b></p> <p><b>Завершение истории</b></p> <p>Фил даже позволяет себе предаваться фантазии о том, чтобы продать дом и уехать в далекое путешествие вместе с Полин.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— А может, и правда получится? — бубнит под нос Фил.</li> <li>— Что? — спросила Полин.</li> <li>— Ничего, — ответил Фил.</li> </ul>	<p><b>Характеристики</b></p> <p>Планы на будущее, хотя и в мечтах.</p> <p>Позитивное восприятие обстоятельств.</p> <p>Способность сохранять романтические отношения в уже преклонном</p>

<p>Ужин состоялся. Пожилая пара была довольна всем, даже несмотря на то, что «бежевая пища» оказалась еще более холодной, чем предполагалось. В этот вечер они решили не возвращаться домой, а гулять по набережной до утра, читая друг другу стихи о любви.</p>	<p>возрасте и не зависеть от обстоятельств.</p> <p>Сохранение хорошей физической формы.</p>
<p><b>Эссе: «Возможно ли счастье в старости?»</b></p> <p>«Время не падит никого». Именно так достаточно часто говорят старики, богатые опытом люди. Да и молодые употребляют в своей речи подобное выражение. Почему мы боимся старости? Может быть, потому, что переживаем из-за не очень эстетичной внешности или из-за болезней, потери близких, ухода на пенсию?</p> <p>Указанные показатели качества жизни названы не зря, ведь понятие счастья является субъективным, и у каждого оно свое. Кто-то счастлив, когда имеет хороший достаток, а кто-то — здоровье, семью...</p> <p>В рассказе о двух пожилых людях автор ясно дает понять, что супруги, несмотря на артрит, невозможность выпить вино, как они это делали, когда были в Париже, еле теплую «бежевую пищу», удовлетворены своим положением. Они продолжают с любовью смотреть друг на друга, называть друг друга «дорогой», «дорогая», улыбаться и наслаждаться скромным пикником в самом обычном месте парка.</p>	<p>Для людей проблема старения является фактором, отрицательно влияющим на мироощущение.</p> <p>Субъективное благополучие зависит от того, что важно для человека, его системы ценностей.</p> <p>Есть характеристика субъективного благополучия, которая присутствует вне зависимости от обстоятельств.</p> <p>Творческая деятельность выступает положительным фактором благополучия. Предыдущий опыт — как богатство опыта обогащает воспоминаниями и сегодняшнюю жизнь.</p> <p>Качество жизни — результат, который достигнут в процессе жизнедеятельности героев, является неслучайным.</p>
<p>Я могу предположить, что их душевное состояние, которое и определяет счастье, во многом связано с их творческим подходом к жизни. Полин и Фил — поэты. Вся их жизнь наверняка была наполнена забываемыми моментами («принадлежал к числу бунтарей», «отставным алкоголикам»...). Они привыкли видеть жизнь разнообразной. Даже их личная жизнь оказалась непростой (оба состояли до этого несколько раз в браке).</p> <p>Таким образом, мудрость, пришедшая с годами, благодаря <i>неординарному отношению героев к своей жизни</i>, помогла им не только обрести спокойствие и удовлетворенность, но и счастье до глубокой старости.</p>	

**Оценки качества жизни героев**

Если оценивать качество жизни героев по 5-балльной шкале, где «1» — не удовлетворен(а) качеством жизни, а «5» — полностью удовлетворен(а), то смело можно ставить данным героям «5».

Показатели качества жизни:

Уровень дохода. Гонорар небольшой, но он их устраивает.

Возможность проводить досуг так, как хотелось бы.

Пища. На пикник они взяли разнообразные продукты. «Бежевая пища» их как-то не смущает.

Субъективное благополучие. На протяжении рассказа герои улыбаются, нежно друг друга называют, прикасаются к рукам...

Качество жизни оценивается системно на основе наличия материальных и нематериальных ресурсов, соответствующих особенностям жизнедеятельности и потребностям героев.

Присутствует способность интерпретировать имеющиеся обстоятельства с пользой для себя.

## Выводы по итогам использования кейс-стади в ситуации обучения

Анализ ситуации представляет собой концептуализацию образца «качества жизни пожилых людей» как личностно значимого конструкта. При вариативности завершений истории и анализа ситуации выделяются несколько общих элементов, которые характеризуют результат с точки зрения *конструирования социального образца*. Предлагая ситуацию, мы способствуем приращению опыта, на основе которого выстраиваются представления, которые объясняют, как может быть достигнут желаемый социальный образец.

В нашем примере это характеристики качества жизни, результативности и эффективности тех ресурсов, которые выступают ее основой. То есть характеристика *качества* ситуации заключается в достижении нового эффекта-значения (положительного — как следствие положительного сочетания элементов ситуации и негативного — в случае противоречия или несовместимости элементов). В нашем случае выявляется системный качественный результат качества жизнедеятельности, который достигается на основе имеющихся ресурсов как результат самодетерминации. То есть, какими бы ни были обстоятельства и опыт, воображение и ситуация сейчас, люди способны все улучшить. Практически все примеры описаний и продолжения историй описывают эту положительную перспективу.

Характеристика *результативности* — это результирующий исход ситуации, потенциал ситуации для будущего человека. Это значит, например, что ситуация и включенность в нее не является самоцелью, а имеет значение для будущей активности. Результат действия в ситуации — это ее потенциал положительной роли служить источником ресурсов, быть приемлемым местом и временем для конкретных субъектов. Качество жизни, описанное на основе критерия результативности, означает способность использовать те обстоятельства, которые имеются в наличии с достижением полезного субъективного результата. Что в примерах оценок студентов присутствует.

*Эффективность* использования имеющихся обстоятельств заключается в таком их использовании, что результат заключается в приращении, то есть появления инновации (творческий продукт,

материальный или символический), то есть у человека появляются энергия, мотивация, новые смыслы. Эффективность означает, что ситуация не прекращается при ее физическом и временном завершении, а выходит за пределы настоящего и физического. Приведенные оценки качества жизни пожилой пары включают характеристики, связанные с духовностью, воображением, перспективами будущей жизни, что говорит о том, что настоящие характеристики, определяющие качество жизни, могут считаться эффективно организованными.

На основе выделенных характеристик можно определить качество разнообразных жизненных обстоятельств. Это характеристики действия как результата определенной социальной значимости пространства и времени.

В нашем случае характеристика качества жизни пожилой пары определяется не на основе стереотипных представлений (наличие брачного статуса, общих детей, собственности и др.). А на основе характеристик их конкретной ситуации, которая разворачивается как опыт их собственной жизнедеятельности в конкретных пространственно-временных, материальных и социальных обстоятельствах.

На основе ситуации мы характеризуем их качество жизни, используя компоненты истории. Логика анализа заключается в том, чтобы не только оценить качество жизни в целом, но описать его «механизм». Характеристики качества жизни определяются на основе не только физических и объективных параметров (физического здоровья, благополучия), но и имеет прежде всего их значение. В нашем примере обозначена не только принадлежность возрасту, но и деятельности (поэт, поэтесса). И при этом деятельность пожилой пары имеет социальную значимость, так как они приглашены выступить, получают гонорар.

Можно говорить о наличии положительной совместной истории (они встречались ранее в Париже). Положительный прошлый опыт способствует настоящему хорошему эмоциональному контакту и делает этих пожилых людей парой. Когда будущие возможности ограничены, как рождение детей или длительная будущая совместная жизнь, то ресурс прошлого может замещать эти возможности. В этом случае можно характеризовать их семейное благополучие как семьи не с точки зрения традиционных функций семьи, которые исходят из приписанных обществом значений и которые



в настоящее время подвергаются существенной трансформации. Здесь социальное значение происходит с учетом возможной вариативности семейных отношений. И признаком качества совместной жизни выступает наличие длительных положительных эмоциональных контактов. При этом имеет значение не физическое их наличие, а то значение, которое из этого следует. У них будущее ограничено, и, скорее всего, они не жили совместно долгие годы, но в этой ситуации они вместе вспоминают историю из молодости, чтобы создать и укрепить положительную эмоциональную общность.

Можно говорить о наличии ресурсов для жизни в настоящем и в каком-то будущем (пусть и воображаемом), это подтверждается фактами, свидетельствующими о сохранении активности. Они обладают хорошей физической формой относительно возраста, хотя физические изменения есть, заметного физического дискомфорта не испытывают. Пара предпочитает активный, но недорогой отдых (пикник), ориентируются относительно территории и благоустроенности территории, ценят технологические достижения, способствующие улучшению условий жизни и отдыха (благоустроенный туалет). Можно сказать, что имеющиеся обстоятельства используются достаточно *эффективно*.

Пожилой мужчина способен следить за изменениями, что говорит о сохранении гибкости и активности восприятия. Место отдыха, которое выбрано для пикника, изменилось, и это герой истории заметил: «Сейчас кабинки лежат где-то на складе, и ничто не отравляет атмосферу в зоне отдыха»<sup>6</sup>. Они способны организовать так обстоятельства, что это вызывает комфорт и положительные эмоции. В этом пожилая пара дополняет друг друга, что создает эффект заботы друг о друге. В этой ситуации они не просто физически находятся в комфортных условиях как индивиды, а качество появляется синергетически благодаря их соприсутствию. То есть это ситуация прирастает качеством не благодаря их физическим характеристикам, а эмоциональной вовлеченности и взаимодействию участников ситуации.

Образ еды, организация места пикника служит для этого материальным ресурсом, который вносит компонент пространственности и временной протяженности мероприятия. Положительные

---

<sup>6</sup> King С. Лавка дурных снов.

воспоминания о встрече в Париже позволяет усилить значимость момента. И подчеркивается необходимость сохранения сил для будущей поездки. И качество еды этому способствует. «Будь мы в Париже, пили бы вино», — говорит Фил. «Будь мы в Париже, нам бы не пришлось потом ехать еще восемьдесят миль по платному шоссе», — отвечает Полин. — Чай холодный и бодрящий»<sup>7</sup>.

Наблюдаются положительное самоощущение, эмоциональное благополучие, несмотря на возрастные физические и, возможно, болезненные, изменения. «Он качает головой и кладет изуродованные артритом пальцы поверх ее рук (тоже распухших, но в меньшей степени). “Ты устроила настоящее пиршество, моя дорогая”»<sup>8</sup>. Эмоциональный контакт присутствует в их непосредственном взаимодействии. Он является спонтанным и естественным, что показывает вовлеченность в ситуацию и отношения. При этом отсутствие общего семейного опыта не выступает помехой. Жизнь и радость в настоящий момент. Стивен Кинг объясняет это тем, что «*в таком возрасте — преклонном, но еще не предельно — ты берешь все, что можешь, и радуешься, получая хотя бы самую малость*»<sup>9</sup>.

У них есть и *план, и смысл*. Они едут на поэтический фестиваль, за который получили гонорар. Но деньги — это всего лишь оплата их поездки, которая и есть основная цель. Материальные условия рассматриваются как некоторые сопутствующие *условия*, но не абсолютные. Общение их наполнено доброжелательным юмором и спонтанностью, что говорит и о доверии и заботе.

Ситуация развивается непринужденно, свободно, что является признаком положительных побуждающих активность обстоятельств, что характеризует их *результативность* в отношении качества жизни. «Этот пикник — намного приятнее, еда — вкуснее, а чай со льдом — просто замечательный. Фил даже позволяет себе предаться фантазии...»<sup>10</sup>.

Качество жизни в анализе ситуации выступает как *комплексная характеристика жизнедеятельности* человека. В нее интегрированы как внешние, материальные обстоятельства, социальная

---

<sup>7</sup> Кинг С. Лавка дурных снов.

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Там же.

принадлежность, так и поведенческие и субъективные характеристики. Ситуация извне не предопределена, не ограничена шаблоном. Это собственно повседневная реальность и тот контекст, социальный и материальный, из которого она складывается. В данном случае можно сказать, что сложился свой уникальный порядок семейных отношений, который принят и поддерживается данной парой. То есть, с одной стороны, это институализированная реальность, а с другой — ее поведенческое создание, благодаря активности этих пожилых людей.

С учетом многообразия социальных явлений данный способ анализа исходит из того, что социальные явления являются продуктом деятельности человека. Она осуществляется с определенной направленностью и имеет физические характеристики и временную протяженность, обладает значением как основы новой реальности. Качественные характеристики ситуации позволяют ответить на вопрос о том, как будет настоящее связано с будущим и прошлым. Будет ли поддержан тот или иной порядок или, скорее всего, практика подвергнется изменениям.

Ответы на вопросы и выполнение заданий студентами, представляют собой *практику социального конструирования*. Имеется в виду, что они не только отвечают на вопросы с целью подтверждения владения теоретическим знанием, а самостоятельно проектируют все компоненты образца, начиная от продолжения истории, их характеристик до попытки оценить их на основе признаков, которые наблюдаются в моделируемой повседневной ситуации. Так студенты получают возможность расширить собственный опыт и «социально-конструктивные способности» тем, что они вовлечены в ситуацию.

То есть это для них учебная ситуация предстает не просто как учебная, а личностно значимая. Расширение параметров оценки ситуации расширяет способность варьировать представления о социальных образцах, что становится возможностью развития их коммуникационного потенциала.

*Опыт конструирования в учебной ситуации* — это ценностный «бросок» в будущее, когда рассматривается приоритетность различных возможностей, ресурсов, благодаря которым и достигается благополучие в будущем. Для этого не требуется формальное воспроизведение понятий и теоретических знаний, а приоритетным является «перевод» абстрактных значений на уровень *личностных*

*смыслов*, когда знание становится инструментальным для объяснения и детерминации будущего результата.

### **Результаты оценки качества жизни на примере ситуации с использованием метода экспертных оценок**

Сравним пример «конструктивного анализа», осуществленного студентами, с их оценками на основе выделенных параметров. Анализ качества жизни осуществлялся как оценка субъективного благополучия героев ситуации по методике исследования субъективного благополучия на основе дневниковых заметок (SWB)<sup>11</sup>. Методика применяется для изучения того, что люди ощущают в повседневных событиях. В примере авторов этого метода исследования фиксировались события дня на основе дневниковых записей. В нашем случае анализ ситуации осуществлялся по принципу экспертных оценок с использованием аналогичных параметров. Для этого студенты выделили элементы ситуации и применили методику, использовавшуюся в измерении благополучия, опираясь на имеющиеся данные о проведении времени.

Пример оценивания ситуации студентами показывает, что для того чтобы составить картину повседневных событий, понадобилось дополнить детали, связанные с действиями и ощущениями героя ситуации. В табл. 14 появились детали, которых в принципе нет в истории, а в табл. 15 событий гораздо меньше. Результат оценки согласованности экспертных мнений показал высокую степень несогласованности мнений. Для этого использовался коэффициент конкордации Кенделла  $W^{12}$ . Коэффициент составил менее 0,4 (0,04), что означает низкую согласованность оценок. Но интегрированные оценки (то есть с учетом инверсии, обобщенная оценка по всем параметрам), показали меньший разброс. Из четырнадцати экспертов двенадцать пришли к общей оценке (средняя оценка — 5, у одного эксперта — 4 и еще у одного — 6) (табл.14–16).

---

<sup>11</sup> См.: *Dolan P., Kudrna L., Stone A.* The measure matters: an investigation of evaluative and experience-based measures of wellbeing in time use data // *Social Indicators Research*. 2016. P. 1–17.

<sup>12</sup> См.: *Пересветов Г. И.* Социологические исследования: задачи и решения : учеб.-практ. пособие. М., 2009. С. 179.

Оценки субъективного благополучия Фила на основе событийной ситуации (пример 1)

События	Параметры оценки					
	Счастье	Усталость	Стресс	Грусть	Боль	Значимость
4.00 — 9.00 сон	6	6	0	0	1	5
9.30 завтрак, умывание	6	6	0	0	1	5
10.00 общение с женой	6	5	0	0	1	6
10.15 разговор по телефону	5	4	0	0	1	5
11.00 чтение газеты	5	4	0	0	2	5
11.30 сборы на пикник в парк и в Ороно	4	5	0	0	2	5
12.30 поиск места для уединения (выбрали место рядом с туалетом)	5	5	2	0	3	5
13.50 беседа с женой, обед	6	5	0	0	0	5
15.00 посадка на автобус, чтобы добраться до места проведения фестиваля	4	5	2	1	3	4
15.30 на фестивале	4	5	2	1	3	6
18.00 ужин	5	6	0	0	0	6
18.15 беседы с разными поэтами	6	6	2	1	2	5
20.00 поездка домой	6	5	0	0	0	4
21.15 принятие ванны	6	6	0	2	0	4
21.45 просмотр телевизора с женой	6	4	0	2	0	6

События	Параметры оценки				
	Счастье	Усталость	Стресс	Грусть	Боль
22.55 лежу в постели и смотрю на засыпающую Полин	6	6	1	2	0
23.15 — 4.00 сон	6	6	0	0	0
Среднее арифметическое с учетом инверсии	5,4	5,7	5,4	5,4	4,7
					5,5

**Оценки субъективного благополучия Фила и Полин на основе событий ситуаций (пример 2)**

*Таблица 15*

События	Параметры оценки				
	Счастье	Усталость	Стресс	Грусть	Боль
Сборы на пикник	5	2	1	0	0
Поездка	5	3	3	0	0
Пикник	6	0	0	0	0
Расположение на месте	0	3	0	0	0
Пикник	6	0	0	0	0
Успешка	4	0	0	0	0
Торжественный ужин	5	3	3	0	0
Среднее арифметическое с учетом инверсии	4,4	4,4	5	6	6
					4,1

**Результаты оценки субъективного благополучия  
(использовалось округление)**

Параметры оценки	Оценки экспертов													
Счастье	6	4	5	6	4	5	4	4	4	6	3	5	4	5
Усталость	6	4	6	4	5	4	6	5	5	4	4	5	2	5
Стресс	6	5	5	6	6	6	5	5	6	4	5	4	5	5
Грусть	6	6	5	5	5	5	6	5	5	4	4	4	5	6
Боль	6	6	5	6	6	6	6	6	6	4	5	5	6	6
Значимость	5	4	6	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
Средняя оценка	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5

Это говорит о том, что при различиях во мнениях, из которых строится благополучие пожилого человека, общая оценка оказалась схожей. В данном учебном эксперименте подтвердилось, что измерение качества жизни и, особенно субъективного благополучия, существенно зависит от жизненных приоритетов человека. В этом процессе большую роль играет не только то, как интерпретируются актуальные события, но и какое значение придается прошлым и будущим жизненным событиям.

Если сравнивать этот результат интерпретаций с творческими работами, то вторые оказываются более схожими. Это свидетельствует о том, что качественные показатели, полученные в повествовании (эссе, продолжения историй), оказываются более точными, даже при разнообразии интерпретаций. Это подтверждает способность сконструировать альтернативные «типизации», и далеко не все подлежит измерению.

Сравнивая результаты выполнения различных заданий, мы можем подтвердить перспективность методологии социального конструирования для изучения таких сложных социальных явлений, как «качество жизни» и для использования данного метода в учебном процессе, так как этот метод позволяет не только воспроизвести готовый опыт, но и развивает компетенции, позволяющие понять, как строятся социальные образцы, развивает и личностный потенциал в отношении коммуникационных и инструментальных ресурсов.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

В качестве задания мы предлагаем разработать основные компоненты кейса на основе фрагмента рассказа, использованного в нашей главе, для его применения в работе со специалистами (психологами, социальными работниками, социальными педагогами), с пожилыми людьми (на выбор).

1. Определите тему, цель, особенности целевой аудитории кейса, ожидаемые результаты при его использовании.

2. Сформулируйте задания и примерные варианты решения.

3. Ответьте на вопрос о том, какой социальный образец является предметом концептуализации в вашей версии кейса.

4. Примените оценку субъективного благополучия по методике SWB.

5. Сравните анализ (выполнение задание целевыми группами) проведенных на основе качественного и количественного подходов.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### О с н о в н а я

Методология исследования социального развития и благополучия: учебные кейсы и практические задания : учеб. пособие / А. В. Старшинова и др. ; науч. ред. А. В. Старшинова. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 109–129.

### Д о п о л н и т е л ь н а я

*Бергер П.* Социальное конструирование реальности / П. Бергер, Т. Лукман. М. : Медиум, 1995. 333 с.

*Вейк К.* Смыслопроизводство в организациях / К. Вейк ; пер. с англ. П. К. Власова, А. В. Коченгина. Харьков : Изд-во «Гуманитарный центр», 2015. 320 с.

*Герген К. Дж.* Социальная конструкция в контексте / К. Дж. Герген ; пер. с англ. А. А. Киселева, Ю. С. Вовк. Харьков : Изд-во «Гуманитарный центр», 2016. 328 с.

*Девятко И. Ф.* Методы социологического исследования : учеб. пособие / И. Ф. Девятко. 2-е изд., испр. М. : Книж. дом «Университет», 2002. 296 с.



*Масалков И. К.* Стратегия кейс-стади: методология исследования и преподавания : учебник для вузов / И. К. Масалков, М. В. Семина. М. : Академ. проект, 2011. 443 с.

*Пересветов Г. И.* Социологические исследования: задачи и решения : учеб.-практ. пособие / Г. И. Пересветов. М. : Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. 208 с.

*Dolan P.* The measure matters: an investigation of evaluative and experience-based measures of wellbeing in time use data / P. Dolan, L. Kudrna, A. Stone // Social Indicators Research. 2016. С. 1–17.

## Глава 6

# СОЦИАЛЬНО-ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

В главе рассмотрены вопросы, связанные с обучением студентов социальной работе. Подчеркивается значение социально-проектной деятельности как особой педагогической технологии, которая показала свою состоятельность в практике работы с магистрантами. Организация педагогической практики в магистратуре предполагает, с одной стороны, решение магистрантами конкретных педагогических задач, с другой — их включенность в совместную работу со студентами, обучающимися на бакалавриате. Значимая роль в текущем процессе отводится образовательным технологиям, позволяющим совместить эти задачи. Одной из таких технологий является социально-проектная деятельность.

### **Основные вопросы, рассмотренные в главе:**

- дидактическая ценность социально-проектной деятельности в обучении студентов;
- особенности планирования социально-проектной деятельности преподавателем при организации педагогической практики в магистратуре;
- основные этапы работы студентов над проектом.

Под проектированием в педагогическом процессе понимается некий дидактический конструкт, основанный на ведущих принципах проблемно-развивающего обучения, обогащенный идеями компетентностного подхода и включающий в себя систему организационных, корректирующих, контролирующих действий педагога по созданию особых ситуаций для приобретения обучающимися нового опыта<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: *Стенина Т. Л.* Концепция организации социальной проектной деятельности студентов в вузе // Изв. Волгоград. гос. пед. ун-та. 2011. № 6 (60). С. 12.

С данной точки зрения, педагогическую практику в магистратуре можно рассматривать как особый кратковременный образовательный проект, играющий значимую роль в обучении как магистрантов, так и бакалавров.

Проектная деятельность обладает большими возможностями в обучении и развитии студентов. Вместе с тем при подготовке социальных работников более значимую роль играют социальные проекты. Социальное проектирование — это вид деятельности, который имеет непосредственное отношение к развитию социальной сферы и решению социальных проблем и способствует осознанию значимости личного вклада в благосостояние общества.

Дидактическую ценность использования метода социальных проектов можно оценивать с нескольких сторон. Во-первых, результатом использования социально-проектной деятельности при обучении бакалавров является проектная компетентность студента, которая выражается в способности и готовности к осуществлению, прогнозированию, проектированию и моделированию социальных процессов и явлений в области социальной работы, а также экспертной оценке социальных проектов (ПК–14)<sup>2</sup>. Использование социально-проектной деятельности в подготовке будущих социальных работников обусловлено требованиями к обучению студентов в высшей школе. Современный Федеральный образовательный стандарт высшего образования предполагает реализацию компетентностного подхода, в основе которого лежит неразрывная связь между теоретическим обучением и получением студентами практических умений и навыков. Социальная работа имеет четко выраженную практико-ориентированную направленность. Вместе с тем в последние годы при подготовке студентов недостаточно внимания уделяется практической составляющей обучения. Необходимость формирования у студентов компетенций в условиях ограниченности количества часов, отведенных на практическое обучение, и понимание того, что любая компетенция получает свое развитие исключительно в деятельности, требуют поиска новых форм обучения, которые позволяли бы интегрировать теоретические знания в практику социальной работы. Одной из таких форм

---

<sup>2</sup> См.: Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 39.03.02 «Социальная работа».

является проектная деятельность, в которую включены студенты, обучающиеся на бакалавриате. Руководство данной деятельностью осуществляется магистрантами.

Во-вторых, с позиции компетенций, приобретаемых студентами, обучающимися в магистратуре, социально-проектный метод способствует не только освоению таких видов профессиональной деятельности, как проектная и педагогическая, но и формированию у магистрантов проектной культуры в целом. В более широком контексте метод социальных проектов является средством формирования социально-активной личности, что является особо значимым для будущих профессионалов в области социальной работы.

В-третьих, использование социально-проектного метода способствует изменению подходов к организации образования в магистратуре в целом, ориентируя профессорско-преподавательский состав на более инновационные технологии организации и управления учебным процессом. Проектная деятельность предполагает иной, нетрадиционный характер взаимодействия преподавателя и студентов. Студент становится активным субъектом образовательного процесса. Меняется роль преподавателя не только по отношению к студентам, но и его место во всем педагогическом процессе в целом. Он выступает в роли консультанта, тьютора, менеджера учебного процесса, обучая студентов учиться самостоятельно. Проектная деятельность в данном случае рассматривается преподавателем как стратегия познания, которая предполагает создание условий, способствующих развитию личностного потенциала студентов.

Обучение социально-проектной деятельности может осуществляться следующим образом. В ходе педагогической практики магистрантов мы отходим от традиционных форм организации образовательного процесса. Формирование компетенций, необходимых для будущей профессиональной деятельности, может осуществляться не только посредством чтения лекций и проведения семинарских занятий для студентов, обучающихся на бакалавриате. Педагогическая практика, предусмотренная в магистратуре учебным планом, предполагает включение магистрантов в образовательный процесс в качестве руководителей социальных проектов студентов младших курсов. Общее негласное руководство проектом осуществляет преподаватель дисциплины, к которому прикрепляется магистрант.

Начальным этапом организации проектного обучения является проектирование учебного процесса преподавателем. Это может быть планирование серии связанных друг с другом проектов в рамках читаемой дисциплины, либо единичный проект. Преподаватель проясняет для себя следующие позиции, касающиеся как магистрантов, так и бакалавров:

1. Какие проекты вызовут у студентов наибольший интерес?
2. Каким образом можно мотивировать студентов на участие в проекте?
3. Какими компетенциями они на сегодняшний день обладают? Достаточно ли их для реализации данного проекта?
4. Какие компетенции будут сформированы в ходе участия студентов в проекте?
5. Какие ресурсы необходимы для реализации социального проекта?<sup>3</sup>.

Осмысление данных вопросов позволяет перейти к непосредственной работе с магистрантом. Преподаватель готовит магистрантов к выполнению педагогических задач. Выделяют следующие ключевые моменты взаимодействия преподавателя и магистранта.

1. Проведение организационного собрания, на котором совместно преподавателем и магистрантом определяются цели и задачи педагогической практики. На данном этапе преподаватель знакомит магистрантов со смыслом педагогической практики как проектного замысла. При необходимости помогает в постановке целей. Определяет процедуру и критерии оценки результата, способы представления отчетности по практике.

2. Определение тематики социальных проектов. Тематика предлагаемых для реализации проектов достаточно обширна. Но вместе с тем она ограничена и связана с будущей профессиональной деятельностью. Как студенты, так и магистры могут предлагать и собственные темы проектов. Но чаще всего сформулировать тему самостоятельно для студентов является достаточно сложной задачей. Особенно это касается студентов, обучающихся на начальных курсах. Оптимальным является вариант, когда студенты заинтересованы в реализации проекта и выдвигают собственные

---

<sup>3</sup> См.: Емельянова Н.В., Ларионова О. Г. Организация проектного обучения в ВУЗе // Проблемы соц.-экон. развития Сибири. 2012. № 1 (8). С. 71.

идеи. Вместе с тем, как показывает практика, студентов, погруженных в практическую социальную работу, оказывается не так много. В связи с этим преподавателем предлагается общая проблематика проектов, которая в дальнейшем может быть преобразована студентами и реализована с учетом их собственных идей. Чаще всего бывает достаточно того, что преподаватель фиксирует внимание студентов на существующих социальных проблемах, заявляет об их существовании, побуждая задуматься и предложить варианты ее решения.

3. Консультирование и сопровождение магистрантов на всех этапах прохождения практики. Одним из важных вопросов является мотивация участия магистров в социально-проектной деятельности. Трудность на данном этапе заключается в том, что студент, не имеющий особого опыта в реализации подобных проектов, не осознавший данную деятельность как лично значимую, сталкивается с ситуацией недостаточной мотивации предстоящей работы. В связи с этим целесообразно остановиться на двух составляющих внешней мотивации магистрантов. Первый связан с тем, что преподаватель может обозначить, что приобретет студент и та социальная группа, которой оказывается подобная помощь в ходе данного мероприятия. Второй задачей преподавателя является разработка четких критериев оценки деятельности студентов, поскольку именно она зачастую является первичной мотивацией студентов. Утрате интереса у студентов к проектной деятельности может способствовать в том числе значительный предстоящий объем работы. По мере продвижения работы над проектом у студентов усиливается эмоциональное напряжение, поскольку для них становится очевидным, что не со всеми задачами они успешно справляются, не все возможные риски могут оценить и предвидеть. На наш взгляд, поддержка преподавателя на всем протяжении работы над проектом является необходимой. Она не должна носить характер опеки. Но вместе с тем преподавателю предстоит осуществлять в совместной со студентами деятельности поиск путей решения возникающих проблем. В связи с этим актуальным становится вопрос сопровождения магистрантов на протяжении всего времени работы над проектом.

4. Оценка результатов практики. Работа над социальным проектом завершается оценкой преподавателем степени участия

в проектной деятельности каждого магистранта. Она может складываться из нескольких составляющих: самооценки студента, отраженной в его творческой работе и в итоговом выступлении; взаимооценки студентов, оценки вклада и степени вовлеченности студента в общую деятельность преподавателем. Наличие разных подходов позволяет преподавателю оценивать деятельность студента с большей степенью объективности.

Подобная организация практики, когда магистрант осуществляет руководство социально-проектной деятельностью, а преподаватель дисциплины является организатором и наблюдателем со стороны, позволяет реализовать в полной мере компетентностный подход.

Пройдя вместе со студентами младших курсов все этапы работы над проектом, магистранты развивают следующие компетенции, отрабатывают умения и навыки:

- постановка и формулирование проблемы, с привлечением для этого знаний из разных областей;
- целеполагание и планирование собственной деятельности;
- прогнозирование и оценка результатов;
- поиск, сбор и обработка информации;
- освоение исследовательских методов.

В процессе обучения проектной деятельности студентов-бакалавров, магистрант получает возможность самостоятельно определять собственные «слепые зоны» и «слабые места» в освоении им проектной деятельности.

Базовый принцип, который лежит в основе подготовки магистрантов к руководству социально-проектной деятельностью, — это принцип системности и поступательности. Это находит выражение в том, что первоначально студентам предоставляется возможность выполнить проекты, базирующиеся на уже имеющихся у них компетенциях. Но по мере накопления студентами опыта задания усложняются. Это позволяет сконцентрироваться на личностном развитии и выстроить образовательную траекторию каждого студента таким образом, чтобы процесс накопления знаний осуществлялся не механически, а в большей степени способствовал формированию необходимых компетенций. Преподаватель, как правило, ориентируется на зону ближайшего развития каждого магистранта, предлагая для руководства тот или иной проект.

На этапе реализации образовательного проекта преподаватель в большей степени является сторонним наблюдателем и консультантом.

По окончании практики проводится итоговая конференция, на которой магистранты представляют результаты своей деятельности в форме презентаций. Отчет о практике является основным документом студента, отражающим выполненную им работу, полученные компетенции. Оценивается степень готовности магистров к решению социальных проблем, их творческий потенциал и мотивация деятельности, способность к взаимодействию и самообразованию. Этап завершения работы над образовательным проектом включает в себя в том числе оценку результатов проекта. Она проводится в индивидуальной и групповой формах. Индивидуальное видение проблем реализации проекта находит отражение в отчетах магистрантов по педагогической практике. Самым ценным, на наш взгляд, является рефлексивная часть отчета. В ней студенты делятся своими размышлениями по поводу организации работы над проектом, что позволяет получить обратную связь, предлагают рекомендации по организации проектной деятельности в дальнейшем, описывают собственные эмоции и чувства, анализируют трудности, с которыми они столкнулись, а также те компетенции, которые они приобрели как непосредственные участники проекта. Помимо оценки участия каждого магистранта в проектной деятельности, преподавателем оцениваются результаты социального проекта, сложности в его реализации.

Остановимся более подробно на примере проекта, реализованного совместно преподавателями кафедры социальной работы, магистрантами и студентами 3-го курса весной 2016 г. Обозначим основные этапы работы и проблемные места, с которыми столкнулись студенты.

Одним из направлений, соответствующих подготовке будущих социальных работников, является работа с детьми, имеющими различные степени ограничения жизнедеятельности. В связи с этим исходной проблемой выступают затруднения в процессе социализации, а значит, и интеграции в общество, детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Это требует, в свою очередь, оптимизации реабилитационного процесса данной социальной группы. Одним из вариантов ее решения выступает



смещение акцента с традиционных методов и форм реабилитации на технологии, позволяющие активизировать ресурсы самого ребенка и социальной среды его развития. В данном случае речь идет о применении арт-терапевтических технологий. Вместе с тем создание арт-терапевтического пространства требует определенных ресурсов. Так, например, для изотерапии требуются канцелярские товары. В связи с этим в качестве идеи социально-проектной деятельности была выбрана благотворительная акция, целью которой являлся сбор канцелярских товаров для детей, имеющих ограничения жизнедеятельности, находящихся на реабилитации в одном из медицинских центров города Екатеринбурга. Выбор в качестве идеи благотворительной акции был обусловлен не только социальной значимостью данного мероприятия, но и теми педагогическими возможностями, которыми обладает данная форма участия студентов в общественной жизни. Благотворительная акция рассматривается нами прежде всего как фактор личностного развития студентов. Об этом свидетельствуют высказывания студентов: *«Благотворительная акция. Сколько же разгоряченных споров вызвали эти два безобидных слова. Это первый в моей жизни опыт участия, организации и проведения подобного мероприятия. И я не сторонник этих вещей, потому что принадлежу к типу людей “у тебя проблема — сам и решай”. Но нужно сказать, что организовывать и придумывать идеи для ее реализации было очень интересно и познавательно. В ходе реализации нашей акции я не то, что приобрела навык маниакального организатора, я его разбудила»* (студентка 3-го курса).

Работа над вышеуказанным социальным проектом началась с описания проблемной ситуации, с выявления характеристик, указывающих на реальную значимость и актуальность проблемы, а также важность ее решения для общества, а точнее, для конкретной социальной группы — детей с ограничениями жизнедеятельности. В данном случае в качестве проблемной ситуации рассматривались затруднения в процессе социализации детей с ОВЗ. Данный вопрос предварительно обсуждался преподавателем и магистрантом, являющимся руководителем проекта. Затем был вынесен на обсуждение в группе бакалавров.

Далее разрабатывалась концепция проекта. Этап целеполагания предполагает продуцирование идей, которые могут быть

реализованы в ходе проектной деятельности. Обычно студенты накидывают как можно больше способов достижения цели и выбирают один или несколько оптимальных. Вместе с тем они недостаточно способны оценить возможности реализации той или иной идеи. Сказывается отсутствие опыта участия в подобных акциях. Существенные поправки могут вносить студенты, которые принимали уже участие в проектах различной направленности. Они вносят ясность в понимание конечного результата проекта.

Понимание конечной цели социального проекта позволило приступить к разработке плана. Этап планирования включает в себя умение четко определить цель и описать основные шаги по ее достижению, определить предварительные планируемые результаты. Первоначально планирование осуществлялось в рамках академической группы: *«Изначально было сложно представить, как все это можно реализовать. В течение нескольких недель мы с ребятами разработали план, обсуждали его эффективность и возможность его использования. Столкновение интересов и различие мнений привели нас к разработке успешного плана проведения данной акции. Мы с ребятами распределили обязанности между собой»* (студентка 3-го курса), а затем в группах по 4–5 человек. Такое планирование сначала в группе в целом, а затем в малых группах позволяет уточнить индивидуальные поручения. Этап планирования деятельности внутри малой группы также предполагает конкретизацию задач, определение способов достижения и оценки ресурсов, сроки, распределение функций и ролей между студентами.

Реализовать социальные проекты разного уровня сложности способны не все студенты. В связи с этим социально-проектная деятельность чаще носит групповой характер. Проект выполняется группой студентов, которые составляют команду проекта. Группы чаще всего образуются по желанию студентов. Как показывает практика, группы, сформированные по желанию самих студентов, а не по указанию преподавателя, показывают большую продуктивность своей работы. Групповая работа способствует интеграции имеющихся у студентов знаний, активизирует личный опыт каждого студента. Работа в группе способствует развитию навыков делового общения, работе в команде. Групповая форма работы вынуждает участников организовывать совместную деятельность и налаживать межличностные коммуникации. *«В качестве одной*

*из особенностей моего участия во всех мероприятиях было то, что я осуществляла деятельность в составе разных групп. Так, можно отметить возрастание количества участников по мере проведения мероприятий: от четырех человек до 20. Мне достаточно сложно сказать, в каком случае мне было легче. В целом мне больше нравится работать одной, и такая индивидуальная работа, как мне кажется, является более эффективной по сравнению с работой в группе, однако, когда объектом деятельности является не один человек, а несколько, конечно, одна бы я не справилась. Ни в одном случае я не была довольна составом группы, в которой работала. Однако осуществление совместной деятельности дало нам возможность оценить сильные и слабые стороны каждого участника. Могу лишь с уверенностью отметить, что в процессе всех наших мероприятий я оказывала достаточно большое влияние на концепцию, планы их проведения и развила в себе организаторские способности. Сейчас мне приятно осознавать, что некоторые мои идеи по улучшению процесса проведения всех мероприятий были действительно необходимы и эффективны» (студентка 3-го курса).*

Необходимо отметить в том числе достоинства индивидуальных социальных проектов. Такая форма работы способствует развитию чувства ответственности, формированию будущих профессиональных навыков и умений, позволяя студентам работать в собственном темпе и режиме.

Несмотря на то, что инициатива в проведении акции исходила от преподавателя, студенты самостоятельно определяли основные части социального проекта: цели, задачи, пути их достижения и распределяли роли внутри группы. Они выбирали задание, соответствующее их способностям, интересам и возможностям. Часть студентов осуществляла поиск потенциальных благотворителей в стенах общежития университета. Наиболее активные студенты решили искать источник средств в специализированных магазинах, занимающихся реализацией канцелярских товаров. Некоторые студенты целью своей деятельности выбрали проведение рекламной кампании данного мероприятия.

На этапе постановки целей и задач у студентов зачастую возникают некоторые проблемы. Они могут быть связаны с отсутствием четкого плана действий. В связи с этим был составлен примерный календарный график реализации проекта с четким распределением

того, кто, что и в какие сроки будет выполнять. Тем самым проект позволил сформировать или усилить навыки самоорганизации студентов: умение ставить цели, планировать свою деятельность: *«На каждом этапе мы учились не только командной работе, но и грамотному распределению времени, ведь помимо проведения акции мы участвовали и в других видах деятельности»* (студентка 3-го курса).

От студентов ожидается ясное описание планируемых результатов с той целью, чтобы максимально четко простроить траекторию их достижения с учетом имеющихся ресурсов. Результаты должны носить максимально конкретный характер. Студенты учатся прогнозировать результаты деятельности, возможные риски. Это позволяет обезопасить ход реализации проекта: *«...были сложности при разработке плана мероприятия, так как из-за отсутствия опыта в проведении подобных мероприятий, плохо представлялось то, как это будет реализовано на практике. Были не замечены некоторые ошибки, которые отчетливо проявились во время проведения мероприятия»* (студентка 3-го курса).

Одной из важных составляющих при работе над проектом является обсуждение бюджета проекта. Поскольку в нашем случае речь шла о благотворительной акции, вся деятельность студентов осуществлялась на безвозмездной основе.

При работе над социальным проектом перманентно могут возникать различные риски. К таким рискам мы можем отнести следующие ситуации, которые возникали при работе над проектом.

Студенты имеют дело с многоаспектной социальной реальностью, на которую оказывают влияние различные факторы, в связи с этим прогнозируемый результат проекта может существенно отличаться от реального. Так, например, этап реализации социального проекта требует зачастую корректировки первоначально намеченного плана. Важной задачей преподавателя является консультирование студентов и их поддержка с целью избегания ситуации снижения у них интереса к проекту. Поскольку в социальной работе проекты чаще всего носят междисциплинарный характер, возможно привлечение в качестве консультантов преподавателей других дисциплин: *«Успешному завершению мероприятия способствовал высокий уровень желания и оптимизм. Также курс фандрайзинга, который мы прошли в прошлом году, и контроль и ценные советы*

*преподавателей кафедры, которые значительно способствовали самоорганизации каждого из нас»* (студентка 3-го курса).

После реализации каждого этапа работы подводились промежуточные итоги, и корректировалось в случае необходимости направление реализации проекта. Таким образом, фаза планирования может быть достаточно продолжительна. Так, сбор канцелярских товаров в нашем случае существенно затягивался. Студенты предполагали, что очень быстро соберут необходимые материалы. Однако многие из их попыток не увенчались успехом. Студенты осуществляли совместный поиск решения данной проблемы. Поскольку решение не было найдено, они обратились за помощью к преподавателям других дисциплин. Это свидетельствовало об их заинтересованности в успешной реализации проекта. Им было предложено осуществить поиск дополнительных источников информации, исследовать опыт проведения подобных акций другими людьми, что способствовало решению поставленных задач.

Оценка результатов проекта проводилась в индивидуальной и групповой формах. Индивидуальное видение проблем реализации проекта было отражено в форме творческой работы — эссе, выдержки из которых были представлены в данном разделе. В эссе отражены этапы работы над социальным проектом, трудности, с которыми столкнулись студенты и те способы, которые они использовали для их преодоления. Также в творческий отчет включен анализ технологий, методов и форм работы. Самым ценным, на наш взгляд, является рефлексивная часть отчета. *«Участие в благотворительной акции позволило мне развить коммуникативные компетенции (умение убеждать, умение сотрудничать, умение находить общий язык с разными людьми, умение работать в группе), личностные компетенции (стрессоустойчивость, ответственность, умение переключаться, действовать в зависимости от ситуации)»* (студентка 3-го курса).

На заключительном этапе работы над социальным проектом студенты готовят презентации, где демонстрируют не только конечный продукт проекта и оценивают результаты его реализации, но и собственные компетенции. На наш взгляд, рефлексивная оценка является важной составляющей работы над проектом. Студенты оценивают значимость приобретенного опыта. Итоговый этап предполагает умение составить грамотно отчет о проделанной работе, представить и защитить результаты.

Фото- и видеоотчет и представление собственного вклада каждой группы в проведенное мероприятие сопровождается групповая дискуссия, которая также включает в себя обсуждение ошибок, допущенных при проведении мероприятия и видение перспектив реализации проекта.

Презентация результатов проходит всегда очень оживленно, так как желание показать достигнутые результаты и собственный вклад в проект у студентов присутствует всегда. Особенный интерес вызывает ситуация, когда социальные проекты были индивидуальными или выполнялись в малых группах. Оценка вклада каждого студента в общее дело с точки зрения остальных участников процесса важна, поскольку она позволяет поделиться собственным опытом и перенять опыт коллег, выявить слабые места, определить направления в развитии личностного потенциала студента: *«Несмотря на то, что мы только сами учились работать в команде, мы пытались научить этому ребят (школьников) и только сейчас начинаешь понимать это нелепое противоречие: кто не умел, тот и учил, кто учил, тот сам не умел»* (студентка 3-го курса).

Любой социальный проект, помимо явных, имеет и латентные эффекты. На наш взгляд, в педагогической деятельности скрытые эффекты зачастую являются не менее важными, чем, например, решение социально значимой проблемы: *«Для меня эта работа была наиболее важной, поскольку позволила лично поучаствовать и способствовать решению такой проблемы, как нехватка канцелярских товаров, которые в значительной степени нужны детям-инвалидам для реализации своего творческого потенциала и как следствие — успешной социализации и интеграции в общество»* (студентка 3-го курса). К подобным скрытым эффектам мы относим формирование личностных и профессиональных качеств, включение студентов в процесс поиска и преобразования информации, становление у них определенной гражданской позиции и др.<sup>4</sup> Становится очевидным, что студенты ощущают эту деятельность как социально, а потом и личностно значимую, что ведет к развитию личности и творческого потенциала: *«Для меня участие в подобных мероприятиях оказалось всесторонним опытом, в первую очередь для личностного*

---

<sup>4</sup> См.: Луков В. А. Социальное проектирование : учеб. пособие для вузов специальности 350500 «Социальная работа». М., 2006.

*развития. Я пытался анализировать все происходящее, уловить суть и самые важные вещи. Появился первый профессиональный опыт, теперь я более-менее представляю, как выглядит одна из сторон социальной работы, которая была для меня туманна, поскольку я не видел ее функционирования изнутри, а знал только с точки зрения теории» (студент 3-го курса).*

Таким образом, мы можем отметить преимущества использования социально-проектной деятельности в подготовке студентов. Она дает положительные результаты в профессиональном обучении, способствуя формированию и развитию компетенций, необходимых для будущей деятельности. Данная форма обучения позволяет сформировать у студентов проектную культуру, повысить конкурентоспособность выпускников на рынке труда. Участие в проектной деятельности способствует личностному развитию студентов, что является, на наш взгляд, одной из главных задач обучения в вузе.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Оцените возможности продолжения реализации данного проекта.
2. Выделите этапы работы преподавателя над проектом.
3. Обозначьте основные структурные элементы проекта.
4. Предложите собственные структурные компоненты итогового отчета по проекту.
5. Какие социальные проблемы, на ваш взгляд, могут быть решены с помощью социального проектирования?
6. Предложите собственные формы реализации проектов, направленные на помощь в социализации детей с ограниченными возможностями здоровья.
7. Назовите типичные ошибки, допускаемые студентами на этапе разработки плана работы над проектом.
8. Выделите этапы работы студентов над проектом.
9. Обозначьте характеристики, указывающие на реальную значимость и актуальность заявленной в выше обозначенном примере проблемы.
10. Оцените возможные риски реализации благотворительной акции.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная

*Яковлева Н. Ф.* Проектная деятельность в образовательном учреждении : учеб. пособие / Н. Ф. Яковлева. 2-е изд., стер. М. : ФЛИНТА, 2014. 144 с.

### Дополнительная

*Зелко А. С.* Проектная деятельность как способ развития социальной активности студентов / А. С. Зелко, К. С. Бажин // Науч.-метод. электрон. журнал «Концепт». 2015. Т. 13. С. 4706–4710. URL: <http://e-koncept.ru/2015/85942.htm>.

*Емельянова Н. В.* Проектная деятельность студентов в учебном процессе / Н. В. Емельянова // Высш. образование сегодня. 2011. № 3. С. 82–84.

*Луков В. А.* Социальное проектирование : учеб. пособие для вузов специальности 350500 «Социальная работа» / В. А. Луков. 6-е изд., испр. М. : Изд-во Моск. гуманитар. ун-та : Флинта, 2006. 239 с.

*Малкова И. Ю.* Ценностные основания проектирования в высшей школе / И. Ю. Малкова // Вестн. ТГПУ. 2007. Вып. 7 (70). Серия: Педагогика. С. 11–13.

*Огоновская И. С.* Азбука исследователя : метод. рекомендации по организации науч.-исслед., проектной деятельности учащихся (социально-гуманитарное направление) / И. С. Огоновская. Екатеринбург : Сократ, 2008. 103 с.

*Стенина Т. Л.* Концепция организации социально-проектной деятельности студентов в вузе / Т. Л. Стенина // Изв. Волгоград. гос. пед. ун-та. 2011. № 6 (60). С. 12. Раздел «Непрерывное образование». URL: <http://izvestia.vspu.ru/files/publics/60/12-17.pdf>.

ФГОС ВО по направлению подготовки 39.03.02 «Социальная работа» : [Портал Федеральных государственных образовательных стандартов]. URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvob/390302.pdf>.



## **Глава 7**

# **ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОЦИАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

### **Основные вопросы, рассмотренные в главе:**

- специфика социальных учреждений как фактор формирования организационной культуры;
- организационная культура как предмет проектирования;
- принципы проектирования организационной культуры;
- этапы разработки и реализации проекта организационной культуры социального учреждения.

### **Специфика социальных учреждений как фактор формирования организационной культуры**

Развитие системы учреждений, ориентированных на оказание населению социальных услуг, определяет необходимость совершенствования различных аспектов их функционирования. Социальные учреждения обладают ярко выраженной спецификой среди всех типов организаций, которая связана с их целями, формой организации работы.

Учреждения социального обслуживания можно разделить на две группы: общепрофильные и специализированные. Общепрофильные учреждения в первую очередь ориентированы на обслуживание граждан определенной территории (например, района). Такие учреждения оказывают прежде всего первичную социальную поддержку гражданам. К общепрофильным учреждениям относятся в частности комплексные центры социального обслуживания населения (далее — КЦСОН). Специализированные учреждения обслуживают, как правило, определенные группы населения (например, инвалидов, мигрантов, пожилых людей) и сосредоточены на оказании специфических услуг (например, реабилитационных,

правовых и т. д.). Примерами специализированных учреждений являются социально-реабилитационные центры для несовершеннолетних, дома ночного пребывания, центры реабилитации инвалидов, специализированные дома для престарелых и т. д. Таким образом, цели и задачи различного типа учреждений создают определенные условия для формирования организационной культуры, поддержание и развитие которой является важной управленческой задачей. Специфика функционирования социальных учреждений также определяет особенности подбора, найма и развития персонала. Несмотря на то, что учреждение социального обслуживания может иметь статус частного, коммерческого, большая часть из них по-прежнему находится в статусе бюджетных организаций, что накладывает существенный отпечаток на специфику реализации кадровой политики и развитие организационной культуры данных учреждений. Бюджетная организации отвечает базовому признаку некоммерческих организаций (основная деятельность не имеет целью получение прибыли); здесь отсутствует распределение прибыли между участниками. Прибыль, полученная организацией, используется на достижение целей, определенных собственником, установленных изначально учредительными документами. Бюджетная организация не является добровольным объединением, ее создание всегда предваряет соответствующая нормативно-правовая база. Это отличает бюджетную организацию от общественных и религиозных организаций<sup>1</sup>.

Среди факторов, влияющих на разработку и реализацию кадровой политики учреждений социального обслуживания населения, можно выделить ситуацию на рынке труда. Рынок труда в социальной сфере характеризуется прежде всего значительно ограниченным предложением рабочей силы, что связано с недостатком квалифицированных кадров, нежеланием людей идти в отрасль с низкой оплатой труда. Небольшая оплата труда, непрестижность профессии, невысокий социально-экономический статус работников социальных служб длительное время существенно влияли на ситуацию на рынке труда в социальной сфере. Тем не менее данная сфера активно развивается, привлекая все больше молодых и образованных специалистов, давая им возможность принимать

---

<sup>1</sup> См.: *Абчук В. А. Менеджмент : учебник.* СПб., 2002. С. 23–35.

активное участие в грантовой, проектной деятельности и позволяя не только реализовать свои профессиональные интересы, но и удовлетворить материальные запросы.

Современные исследования показывают, что руководство социальных учреждений все в большей степени осознает важность работы с персоналом, однако использует устаревшие и нерациональные методы организации такой работы. Ввиду этого особую актуальность приобретает поиск новых технологий, позволяющих оптимизировать профессиональные процессы. Изменения в профессиональной среде — обязательное условие формирования новых и эффективных способов организации деятельности учреждений социальной сферы. При этом предметом проектирования могут выступать профессиональные ценности как отдельных сотрудников, профессиональных коллективов, так и целых профессиональных сообществ. Профессионализация социальной работы определяет необходимость управления данными процессами. Одной из технологий, позволяющих это сделать, является технология социального проектирования. Возможности социального проектирования как инструмента изменений в профессиональной среде связаны с такой его функцией, как *конструирование образа или идеала*, то есть определение желательного состояния социального объекта, построение его целевой модели, которая позволяет охарактеризовать стратегические задачи, направленность и ресурсы развития объекта.

## **Организационная культура как предмет проектирования**

Понимание процессов, происходящих внутри организации, выявление ресурсов позитивных изменений предполагает анализ такого явления, как организационная культура. Рассматривая культуру на уровне организации или организационной группы, Э. Шейн предлагает понимать под ней паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам

группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем<sup>2</sup>.

Понятие организационной культуры родственно понятию корпоративной культуры. Некоторые исследователи отождествляют их, однако в контексте проблемы проектирования этот аспект можно вынести за рамки рассмотрения. В большей степени важно установить, какова структура организационной культуры, которая и будет выступать предметом социального проектирования.

Структура организационной культуры характеризуется:

1. Компонентами организационной культуры (в качестве компонентов могут выступать ценности, нормы, психологический климат, мировоззрение, представление о миссии учреждения, стили руководства и каналы передачи информации и т. д.).

2. Взаимосвязями между элементами организационной культуры (взаимное влияние одних компонентов организационной культуры на другие. Например, влияние стиля руководства учреждением на психологический климат или влияние представлений о миссии учреждения на лояльность персонала).

Характеризуя организационную культуру социального учреждения, обратимся к результатам исследования, проведенного в мае 2013 г. в г. Екатеринбурге. В исследовании приняли участие студенты, обучающиеся в магистратуре по направлению «Социальная работа». Данные были собраны и представлены в виде графического материала О. В. Хардиной. В исследовании, проведенном студентами, приняло участие 52 сотрудника Центра помощи семье и детям. Анкета содержала как прямые вопросы об организационной культуре, так и вопросы, связанные с ее компонентами, такими как миссия, ценности, мотивация, стиль руководства, дисциплина и контроль, отношение к творчеству и инновациям, вопросы самостоятельности и инициативности, профессионального развития, восприятия работы, особенностях коммуникаций и др.

Согласно результатам опроса большая часть сотрудников центра считает организационную культуру важным элементом жизнедеятельности организации, однако каждый второй опрошенный сотрудник затруднился диагностировать наличие в учреждении

---

<sup>2</sup> См.: *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб., 2002. С. 31–32.

какой-либо организационной культуры. При этом элементами организационной культуры сами сотрудники центра обозначили следующие:

- нормы и правила организации работы, дисциплина и порядок;
- корректные, доброжелательные, доверительные отношения между сотрудниками, отношения между сотрудниками и руководителями, сотрудниками и клиентами;
- традиции организации, совместные мероприятия;
- атмосфера, социальный климат в учреждении;
- ценности, разделяемые сотрудниками;
- условия труда.

Таким образом, предметом проектирования могут выступать обозначенные выше компоненты организационной культуры. Так, например, в рамках проектирования могут быть заложены традиции организации (например, совместные праздники, спортивные мероприятия и т. д.).

Оптимальным способом моделирования организационной культуры является выделение ее четкой структуры, где элементы соподчинены друг другу.

Рассмотрим структуру организационной культуры, предложенную Э. Шейном. Организационной культура включает в себя три взаимосвязанных уровня: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления<sup>3</sup>.

Артефакты представляют собой наблюдаемые фрагменты профессиональной среды, к которым могут относиться, например, характер взаимодействия сотрудников, особенности организации пространства рабочих мест, принятый дресс-код, каналы передачи информации и т. д. Из артефактов буквально «соткана» повседневная жизнь персонала организации. Большая часть из них носит неосознанный характер и может быть зафиксирована и интерпретирована только произвольно.

Уровень артефактов оказывается связан со вторым уровнем культуры, который в терминологии Э. Шейна получил название «провозглашаемых ценностей». Под ними понимаются вербализованные и опредмеченные принципы организации профессиональной среды. Это могут быть лозунги и девизы, принятые

---

<sup>3</sup> См.: Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство.

в организации, установленные правила поведения и сформулированные в различных организационных документах нормы и принципы ее функционирования. Функциональное назначение этих ценностей сводится к организации среды, к тому, чтобы сделать ее более управляемой и предсказуемой, распределение обязанностей между персоналом, ответственности и полномочий является важным аспектом проявления провозглашенных ценностей.

И, наконец, третий уровень организационной культуры — базовые представления. В качестве базовых представлений Э. Шейн предлагает понимать фундаментальные принципы, лежащие в основе функционирования организации, которые подчиняют себе все аспекты ее деятельности. Это наиболее общие принципы, определяющие направленность и характер многих организационных процессов. Например, базовое представление о безусловной пользе конкуренции («выживает сильнейший») может привести к формированию агрессивной профессиональной среды, в которой все будет подчинено цели выживания. Базовые представления — это своего рода «скелет» организационной культуры учреждения, который является основой принятия управленческих, кадровых и иных решений. Инициаторами или теми, кто продуцирует базовые представления, могут быть как основатели организации, так и ее руководители.

Рассмотрим пример уровней организационной культуры.

1. Базовое представление: «Человеческая жизнь бесценна, каждый человек уникален и достоин уважения».

2. Декларируемая ценность: приоритет интересов клиента.

3. Артефакты:

— обращение к клиенту по имени-отчеству;

— преобладание недирективных методов работы над директивными;

— график работы учреждения подстроен под клиента.

В контексте изучения организационной культуры социальных учреждений важно понимать, что базовые представления как основа организационной культуры учреждения будут испытывать сильное влияние со стороны социальной политики государства, определяющей принципы, назначение и формы работы таких учреждений. Результаты исследования показывают, что доминирующим мотивом профессиональной деятельности сотрудников

социальных учреждений является помощь. Оценивая миссию учреждения, сотрудники Центра помощи семье и детям, представили ее следующим образом (табл. 17):

*Таблица 17*

**Представления сотрудников о миссии учреждения**

Миссия	Количество ответивших
Помощь/социальная помощь и поддержка в трудной жизненной ситуации	10
Оказание помощи семье и детям, нуждающимся в социальных услугах	15
Социальная защита семьи и детей	2
Помощь и поддержка семей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации	10
Помощь неблагополучным семьям	1
Семейные проблемы	1
Оказание помощи детям в трудной жизненной ситуации	7
Реабилитация детей	1
Оказание помощи населению района	2
Оказание помощи в социальной адаптации населения	2
Профилактика социального сиротства	1

Базовые представления задают основу для формирования провозглашаемых ценностей, которые, в свою очередь, могут проявляться в наблюдаемых артефактах. Противоречия между различными уровнями организационной культуры (например, между провозглашаемыми ценностями и реальным поведением сотрудников) могут трактоваться как слабые места организационной культуры и рассматриваться как предпосылка социального проектирования.

Таким образом, проектирование организационной культуры социального учреждения как технология ее развития должно включать представление о факторах, влияющих на формирование организационной культуры, об основных ее элементах и их взаимосвязи, а также включать понимание функций организационной культуры.

Функции организационной культуры связаны прежде всего с достижением стратегических целей развития организации или учреждения, таким образом, проектирование как технология развития организационной культуры должно быть направлено на выбор оптимальной модели организационной культуры, соответствующей как реальному состоянию организации, так и возможностям (ресурсам) ее развития. Организационная культура может либо способствовать развитию и процветанию организации, либо препятствовать ее функционированию. Очевидно, что задачами проектирования организационной культуры является поиск и внедрение наиболее эффективной с точки зрения развития учреждения организационной культуры.

Проектирование как социальная технология может способствовать решению следующих задач в контексте развития организационной культуры:

1. Акцентировать внимание на значимости проблем развития организационной культуры как аспекте функционирования учреждения. Рассматривая организационную культуру как систему ценностей, имеющих функциональный характер, необходимо понимать, что организационная культура учреждения может быть дисфункциональной. Например, когда сотрудники учреждения имеют негативные установки по отношению к своей организации, которые могут быть связаны с вынужденным характером занятости, сложными условиями труда, трудным контингентом клиентов и т. д. В конечном итоге такая ситуация крайне негативно сказывается на функционировании всего учреждения, препятствуя его развитию. Таким образом, проектирование организационной культуры должно начинаться с определения исходных характеристик организационной культуры.

2. Определять целевые показатели организационной культуры в соответствии с задачами развития организации и в специфических социальных, экономических и иных условиях. Социальное проектирование предполагает построение идеального объекта, в котором задаются параметры, соответствующие желаемому состоянию объекта. Подбор этих параметров всегда осуществляется с учетом объективно заданных условий. Например, для организационной культуры социального учреждения это может быть небольшой уровень заработной платы, специфические условия



труда, определенный уровень престижа занятости и т. д. В таком случае проектирование позволяет определить взаимосвязь между теми условиями профессиональной среды, которые есть в наличии, и теми ценностями и установками, которые разделяют сотрудники организации, а также выделить потенциально оптимальные в заданных условиях параметры организационной культуры.

3. Определять наиболее приемлемые и эффективные способы развития организационной культуры учреждения исходя из имеющихся задач и ресурсов. Жизнеспособный проект организационной культуры всегда будет способствовать пониманию того, как можно достичь целевых показателей, опираясь на имеющиеся ресурсы и потенциально привлекаемые. Проектирование организационной культуры как технология развития учреждения подразумевает анализ и подбор перечня методов и мер, способствующих повышению эффективности деятельности учреждения и его развитию.

## Принципы проектирования организационной культуры

Принципы проектирования организационной культуры определяются, с одной стороны, спецификой самой технологии социального проектирования, а с другой — особенностями организационной культуры социального учреждения как объекта проектирования. Понимание этих принципов должно служить более полному пониманию сущности и специфики применения данной технологии.

Проект организационной культуры несет в себе черты одновременно *инновационного* и *поддерживающего* типа<sup>4</sup>, так как характер проектируемых изменений одновременно предполагает сохранение сложившихся функциональных элементов организационной культуры и в то же время ее преобразование с учетом новых задач и изменений среды. Одним из принципов проектирования организационной культуры является *баланс между проектируемыми изменениями и сложившимся традициями организации*. Чрезмерно резкие и неподготовленные к внедрению изменения организационной культуры могут восприниматься со стороны персонала враждебно и порождать сильное внутреннее сопротивление изменениям,

---

<sup>4</sup> См.: Луков В. А. Социальное проектирование и прогнозирование. М., 1998. 160 с.

преодолеть которое бывает чрезвычайно трудозатратно с точки зрения расходуемых ресурсов. В то же время проектирование незначительных деталей организационной культуры не влечет за собой желаемых последствий и не способствуют достижению стратегических целей организации. Инновационный потенциал вносимых изменений должен быть подвергнут экспертизе в рамках проекта и только после этого могут быть запущены механизмы проектирования.

Второй важный принцип проектирования организационной культуры связан с тем, что по направлению деятельности данный проект можно охарактеризовать как *социокультурный*. Фактически все социальные проекты носят социокультурный характер, однако именно проектирование организационной культуры имеет непосредственное отношение к продуцированию ценностей и культурных символов и смыслов. Соответственно, вторым важным принципом проектирования организационной культуры является *релевантность проектируемых ценностей и норм господствующей культуре*. Иными словами, проектируемая организационная культура не должна противоречить тому культурному контексту, в котором она функционирует. Так, например, если речь идет об организационной культуре Комплексного центра социального обслуживания населения, который является своего рода проводником социальной политики государства, то, скорее всего, элементами этой организационной культуры станут принципы государственной социальной политики, иначе будет затруднено функционирование этой организации в системе социальных учреждений и элементов управления социальной политикой города или региона.

Проект организационной культуры относится к типу среднесрочных проектов, жизненный цикл которых рассчитывается как 3–5 лет. Следовательно, в качестве третьего принципа проектирования организационной культуры можно рассматривать *ориентацию на такие параметры и элементы организационной культуры, которые имеют аналогичный ритм и темп изменений*. Фактически закладывая в проект тот или иной желаемый параметр проектируемого объекта важно понимать, насколько реально достижение этого состояния в течение определенного времени. От этого будет зависеть, насколько продуктивным окажется проект. Постановка изначально недостижимых в отведенный период

времени параметров может свести к минимуму эффективность самого проекта и поставить под сомнение его целесообразность.

Четвертый принцип социального проектирования как технологии развития организационной культуры связан с реализацией тезаурусного подхода<sup>5</sup>. Исходя из понимания того, что на организационную культуру существенное влияние оказывают ценности самих сотрудников учреждений, а также субъективные смыслы и значения, которые они вкладывают в предлагаемые им значения организационной культуры, важно учитывать, что этапом, предшествующим реализации такого рода проектов, должно быть получение полный систематизированного состава информации (знаний) и установок в той или иной области жизнедеятельности, позволяющий в ней ориентироваться<sup>6</sup>. Исходя из этого принципа, например, становятся очевидными риски, порождаемые стремлением вынести функцию проектирования на аутсорсинг, поручая ее приглашенным специалистам вместо того, чтобы привлечь непосредственных сотрудников учреждения, обладающих всей полнотой картины.

### **Этапы разработки и реализации проекта организационной культуры социального учреждения**

Каждый проект имеет свой жизненный цикл. Проектирование всегда предполагает определенные этапы, к которым можно отнести подготовительный, собственно реализацию проекта и завершающий. Проектирование как технология развития организационной культуры социального учреждения включает в себя следующие этапы:

1. Диагностика состояния организационной культуры учреждения, выявление барьеров ее развития, сильных и слабых сторон, а также определение дисфункциональных элементов. На этом этапе возможно применение социологических методов исследования (кейс-стади, анкетный опрос, интервью), а также специализированных методик диагностики организационной культуры, также на данном этапе происходит определение значения ключевых параметров организационной культуры учреждения.

---

<sup>5</sup> См.: *Луков В. А.* Социальное проектирование и прогнозирование.

<sup>6</sup> Там же. С. 20.

2. Разработка целевой модели организационной культуры в соответствии со стратегией развития организации и реальными условиями ее существования. Оценка предложенной модели персоналом учреждения, корректировка и доработка модели.

3. Разработка программы мероприятий по развитию организационной культуры. Подбор таких мероприятий, которые были бы направлены на формирование именно тех ценностей и норм, которые являются желательными для организационной культуры данного учреждения. Определение перечня и содержания мероприятий, организуемых для персонала с целью информирования об организационной культуре, содействия ее принятию и распространению в учреждении. Разработка и утверждение календарного графика мероприятий.

4. Разработка способов оценки изменений организационной культуры. Мониторинг состояния организационной культуры учреждения. Корректировка в соответствии с результатами мониторинга плана мероприятий. Подбор оптимальных способов анализа обратной связи от персонала учреждения. Определение контрольных точек во времени, когда необходимо проводить повторную диагностику организационной культуры. Обработка полученной информации и разработка дальнейших рекомендаций.

5. Оценка достигнутых результатов, постановка целей на следующий период развития учреждения. Сопоставление достигнутых результатов с поставленными целями, определение эффективности формирования и развития организационной культуры. Определение проблем и сложностей, связанных с этим процессом.

Остановимся на каждом из этих этапов.

Оценка исходного состояния организационной культуры социального учреждения является одной из самых сложных и важных задач реализации проекта. Существуют разнообразные методики диагностики организационной культуры, большинство из которых основано на принципах системности, последовательности, ориентации на единую теоретическую модель организационной культуры. Подбор методики диагностики осуществляется с учетом размеров и кадрового состава организации, доступных ресурсов (в том числе временных), а также с учетом управленческих задач.

В целом методы диагностики организационной культуры можно разделить на две большие группы: *интерпретативные и формализованные*.

Первая группа предполагает реализацию принципов «понимающей социологии» и характеризуется преобладанием качественных методов исследования и стремлением выявить глубину и качественные специфические черты той или иной организационной культуры. Особенность применения интерпретативных методов диагностики организационной культуры заключается в стремлении фиксировать непосредственные проявления организационной культуры (например, наблюдение за ситуацией конфликта или наблюдение в процессе рутинного выполнения сотрудниками своих трудовых обязанностей).

Вторая группа в большей степени ориентирована на использование стандартизированных опросников и выявление количественных закономерностей развития организационной культуры. Распространенной методикой диагностики организационной культуры является методика К. Камерона и Р. Куина, получившая название рамочной конструкции конкурирующих ценностей (метод OCAI). Данная методика предполагает анализ существующего в данный момент типа организационной культуры и установление параметров желаемого типа организационной культуры.

Авторы данной методики предлагают строить профиль организационной культуры учреждения, на основе таких характеристик, как гибкость — стабильность, ориентация вовнутрь — ориентация вовне, на основе чего конструируются типы организационной культуры Клан, Адхократия, Бюрократия и Рынок<sup>7</sup>. Примером реализации данной концепции в диагностике учреждений социальной защиты населения является диссертационное исследование З. А. Арслановой, в рамках которого автору удалось выделить следующие особенности формирования организационной культуры учреждений социального профиля.

Рыночная организационная культура является типичной для многопрофильных социально-реабилитационных центров. Адхократическая организационная культура является наиболее распространенной для центров социальной помощи семье и детям и социально-реабилитационных центров различной направленности. Иерархический тип (бюрократия) организационной культуры

---

<sup>7</sup> См.: Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. СПб., 2001. 320 с.

характерен лишь для комплексных центров социального обслуживания населения. Клановая культура преобладает в небольших по численности социальных учреждениях. Наиболее типична она для социально-реабилитационных центров для несовершеннолетних. Интерпретация результатов, полученных З. А. Арслановой, представляет интерес для понимания закономерностей формирования организационной культуры социальных учреждений и демонстрируют возможности применения методики ОСАИ для ее диагностики<sup>8</sup>.

Альтернативными методиками диагностики организационной культуры могут быть использование моделей жизненного цикла организации, метод *Targeted Culture Modeling* — *C-Sort*<sup>™</sup> («Моделирование целевой культуры»), методика Г. Хофстеде, методика Д. Денисона и др.

Вторым этапом проектирования является разработка целевой модели организационной культуры. Содержание и длительность данного этапа определяется исходными условиями (размер организации, ее возраст и этап развития, на котором она находится) и может варьироваться от нескольких недель до нескольких месяцев.

Целевая модель организационной культуры представляет собой систему показателей, характеризующих оптимальный сценарий развития организационной культуры учреждения. Поскольку организационная культура напрямую связана с эффективностью учреждения, то программа ее изменений должна начинаться с планирования стратегических целей развития учреждения, на основании анализа которых формулируются ключевые направления трансформации организационной культуры.

Таким образом, проектирование желаемого состояния организационной культуры может быть осуществлено с учетом определенных значений этих показателей, исходя из которых в дальнейшем будут подбираться мероприятия для их формирования.

В таблице 18 приведены результаты опроса сотрудников Центра помощи семье и детям на предмет желаемых изменений в учреждении.

---

<sup>8</sup> См.: Арсланова З. А. Социально-профессиональная идентификация работников системы социальной защиты населения в учреждениях с различными типами организационной культуры : дисс. ... канд. соц. наук. Ставрополь. 2016. 168 с.

**Предполагаемые изменения в учреждении,  
по мнению сотрудников учреждения**

Значения	Число ответивших
Структура	3
Направления деятельности	4
График работы	2
Штат сотрудников	8
Система оценки труда	14
Система оплаты	16
Профилактическая направленность	1
Ничего	4
Затрудняюсь ответить	3
Итого:	35

Из данных таблицы видно, что при проектировании развития организационной культуры обязательно следует уделить внимание системе оценке труда сотрудников и системе оплаты труда.

На этапе создания целевой модели корпоративной культуры важно уделить внимание тому, как персонал учреждения воспринимает планируемые изменения и насколько сотрудники готовы к реализации проекта. В случае неготовности со стороны персонала может быть проявлено серьезное сопротивление, которое может приводить к искажению ценностей организационной культуры либо к искажению способов ее интерпретации. Очевидно, что подготовка новой модели корпоративной культуры должна включать в себя изучение установок персонала по отношению к тем ценностям и нормам, которые в нее закладываются. Сделать это можно посредством таких методов исследования, как фокус-группа, интервью, опрос, а также через вовлечение самих сотрудников в процесс разработки и планирования новой модели корпоративной культуры.

Третий этап проектирования организационной культуры представлен разработкой программы мероприятий, ориентированных на развитие организационной культуры. Большинство исследователей сходятся во мнении, что существует большое количество различных технологий и инструментов, способствующих

внедрению и развитию организационной культуры. О. Е. Стеклова предлагает рассматривать первичные и вторичные механизмы внедрения культурных основ<sup>9</sup>. К первичным относятся поведение лидеров и руководителя; объективные критерии распределения дефицитных ресурсов; сознательное моделирование, наставничество; критерии отбора персонала при найме. В качестве вторичных механизмов рассматриваются система передачи информации; организационные обычаи и ритуалы; дизайн физического пространства; истории и легенды организации; официальное провозглашение организационной философии и ценностей. Также можно говорить о классификации методов внедрения организационной культуры, в рамках которой выделяются экономические, административные и психологические, символические методы.

Мероприятия, направленные на создание и поддержание определенных организационных ценностей, должны разрабатываться с учетом следующих принципов:

1. Учет имеющихся ресурсов учреждения, отказ от чрезмерного изъятия ресурсов в ущерб другим аспектам жизнедеятельности предприятия.
2. Распределение ответственности и ролей.
3. Разработка механизмов вовлечения сотрудников в мероприятия.
4. Формирование оптимального плана и календарного графика мероприятий.
5. Разработка способов анализа обратной связи со стороны сотрудников с целью своевременной коррекции содержания и тематики мероприятий.

В рамках четвертого и пятого этапов проектирования организационной культуры социального учреждения важной задачей является разработка и внедрение системы оценки достигнутых результатов как промежуточных, так и конечных. Выбор инструментария для мониторинга изменений организационной культуры обусловлен необходимостью включения как качественных, так и количественных критериев оценки достигнутых изменений. Изменение таких показателей, как текучесть кадров, уровень

---

<sup>9</sup> См.: Организационная культура : учеб. пособие / авт.-сост. О. Е. Стеклова. Ульяновск, 2014. С. 86–87.



лояльности и доверия персонала по отношению к организации — все это является индикаторами организационных изменений, на которые культура оказывает огромное влияние.

Мониторинг изменений организационной культуры представляет собой систему оценочных мероприятий, направленных на выявление противоречий интеграции организационной культуры, ее слабых мест и зон потенциального развития. Главными принципами мониторинга являются:

1. Систематичность.
2. Оптимальная периодичность.
3. Учет изменений во времени (понимание процесса изменений как непрерывной трансформации объекта, каждый следующий этап развития которого связан с содержанием предыдущих).
4. Применение разнообразных (направленных на различные объекты и охватывающих различные стороны организационной культуры) и дополняющих друг друга методик оценки изменений.

Предметом мониторинга могут быть как изменения отдельных элементов организационной культуры, например, стиль руководства, модели поведения сотрудников, система обмена и распространения информации, способы разрешения конфликтов и принятия решений и др., так и такие аспекты, как степень принятия персоналом новой организационной культуры, субкультуры, сила сопротивления организационным изменениям и др.

Выбор системы показателей, на которые будет ориентирован мониторинг, зависит от характера проводимых изменений и от специфики деятельности конкретного учреждения.

Завершающим этапом проектирования организационной культуры является подведение итогов реализации проекта и обозначение достигнутых результатов через соотнесение с поставленными целями и задачами.

Таким образом, проектный подход к развитию организационной культуры позволяет рассмотреть последнюю как подвижную систему элементов (норм, ценностей и форм их проявления), существующую в определенном социальном контексте. Изменения организационной культуры являются мощным фактором развития учреждения, поэтому их проектирование должно осуществляться в рамках научно обоснованного подхода.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Какие особенности организационной культуры социального учреждения можно выделить?
2. Исходя из каких принципов осуществляется проектирование организационной культуры?
3. Какова структура организационной культуры согласно теории Э. Шейна?
4. Какие методики диагностики организационной культуры применимы в условиях учреждений социального обслуживания населения? Почему?
5. Какие специфические ценности могут быть присущи организационной культуре учреждения, оказывающего социальные услуги населению? Чем это объясняется?
6. Какие типы организационной культуры выделяют исследователи? На каких критериях основаны классификации?
7. На каких уровнях возможно изменение организационной культуры учреждения?
8. Какие мероприятия могут быть включены в программу развития организационной культуры?
9. На каких принципах должен быть основан мониторинг изменений организационной культуры?

*Задание 1.* Попробуйте схематически изобразить структуру организационной культуры Центра помощи семье и детям, основываясь на представлениях о ней самих сотрудников.

На прямой вопрос о понимании термина организационной культуры учреждения ответила половина респондентов, основные из трактовок:

- нормы и правила организации работы, дисциплина и порядок;
- корректные, доброжелательные, доверительные отношения между сотрудниками, отношения между сотрудниками и руководителями, сотрудниками и клиентами;
- традиции организации, совместные мероприятия;
- атмосфера, социальный климат в учреждении;
- ценности, разделяемые сотрудниками;
- условия труда.

*Задание 2.* Основываясь на концепции Э. Шейна о трехуровневой структуре организационной культуры, предположите, какие декларируемые ценности и наблюдаемые артефакты могут соответствовать следующим базовым представлениям сотрудников Центра помощи семье и детям: «Работа — это материальный доход, способ заработка»; «Работа — это смысл/образ жизни»; «Работа — это возможность самореализации». Оформите результаты в виде таблицы.

*Задание 3.* Проанализируйте организационные ценности сотрудников Центра помощи семье и детям приведенные ниже (табл. 19). Выявите наиболее желательные способы поведения в учреждении и соотнесите их с типом организационной культуры.

*Таблица 19*

**Организационные ценности  
(5 — ценится в организации более всего)**

Ценность	Значение
Ответственность	4,43
Целеустремленность	3,97
Взаимовыручка	4,10
Новаторство	3,56
Предприимчивость	3,46
Стабильность	4,25
Солидарность	3,85
Результативность	4,32
Креативность	3,75
Преданность традициям	3,64
Компетентность	4,43
Дисциплинированность	4,39

*Задание 4.* Кейс «Диагностика организационной культуры учреждения как основа проектирования организационных изменений»<sup>10</sup>.

Центр помощи семье и детям является базовым учреждением социального обслуживания населения, предоставляющим

<sup>10</sup> Текст кейса основан на исследовании, проведенном в мае 2013 г. в г. Екатеринбурге при участии студентов кафедры социальной работы УрФУ. Обработка и презентация данных — О. В. Хардина.

социальные услуги жителям г. Екатеринбурга. Опрос сотрудников центра проводился методом анкетирования. Ниже приведены основные результаты исследования (табл. 20–29).

*Таблица 20*

**Представления сотрудников о миссии учреждения**

Значения	Число ответивших
Помощь/социальная помощь и поддержка в трудной жизненной ситуации	10
Оказание помощи семье и детям, нуждающимся в социальных услугах	15
Социальная защита семьи и детей	2
Помощь и поддержка семей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации	10
Помощь неблагополучным семьям	1
Семейные проблемы	1
Оказание помощи детям в трудной жизненной ситуации	7
Реабилитация детей	1
Оказание помощи населению района	2
Оказание помощи в социальной адаптации населения	2
Профилактика социального сиротства	1
Итого:	50

*Таблица 21*

**Восприятие работы сотрудниками учреждения**

Значения	Число ответивших
Материальный доход/способ заработка	18
Долг	1
Реальная помощь людям, оказавшимся в трудной ситуации	1
Возможность самореализации	7
Смысл/образ/часть жизни	6
Работа	4
Возможность видеть результаты труда	4
Общение в коллективе	3

Значения	Число ответивших
Ощущение значимости и нужности людям	2
Опыт	4
Удовольствие	1
Потребность	1
Труд	1
Совместная деятельность для решения проблем клиентов	1
Помощь семье	1
Уход от повседневного быта	1
Фитнес	1
Святое	1
Итого:	43

Таблица 22

**Интерпретация сотрудниками стиля управления учреждением**

Значения	Число ответивших
Авторитарный	13
Демократичный	29
Либеральный	0
Смешанный (все три)	3
Затрудняюсь ответить	2
Итого:	47

Таблица 23

**Предполагаемые изменения в организационной культуре**

Значения	Число ответивших
Структура	3
Направления деятельности	4
График работы	2
Штат сотрудников	8
Система оценки труда	14
Система оплаты	16
Профилактическая направленность	1

Окончание табл. 23

Значения	Число ответивших
Не подхожу по возрасту	1
Посмеялась бы	1
Ничего	4
Затрудняюсь ответить	3
Итого:	37

Таблица 24

**Инициатор изменений**

Значения	Число ответивших
Руководитель учреждения	25
Руководители учреждений и отделений	19
Все сотрудники	1
Не знаю	1
Итого:	45

Таблица 25

**Правила поведения, которых придерживаются в учреждении**

Значения	Число ответивших
Прописанные в официальных документах	45
Озвученные устно руководителями	5
Выработанные самим рабочим коллективом	2
Итого:	48

Таблица 26

**Оценка состояния трудовой дисциплины в учреждении**

Значения	Число ответивших
1 – Плохое	1
2 – Скорее плохое, чем хорошее	0
3 – Скорее хорошее, чем плохое	2
4 – Хорошее	26
5 – Отличное	21
Итого:	50

Таблица 27

**Организационные ценности  
(5 – ценится в организации более всего)**

Ценность	Значение
Ответственность	4,43
Целеустремленность	3,97
Взаимовыручка	4,10
Новаторство	3,56
Предприимчивость	3,46
Стабильность	4,25
Солидарность	3,85
Результативность	4,32
Крективность	3,75
Преданность традициям	3,64
Компетентность	4,43
Дисциплинированность	4,39

Таблица 28

**Необходимость повышения квалификации**

Значения	Число ответивших
Необходимость есть	37
Необходимости нет	0
Смотря кому	1
Не всегда	1
Итого:	39

Таблица 29

**Желание пройти в ближайшее время курсы повышения  
квалификации**

Значения	Число ответивших
Да	22
Нет	13
Затрудняюсь ответить	14
Итого:	49

### *Задание к кейсу.*

1. На основании данных результатов исследования охарактеризуйте тип доминирующей организационной культуры в учреждении. Обоснуйте свою точку зрения.

2. Выделите, какие ключевые организационные ценности характерны для сотрудников данного учреждения. Соотнесите их с пониманием миссии учреждения. Выделите ключевые противоречия.

3. Составьте схему, отражающую структуру организационной культуры Центра помощи семье и детям. Представьте полученные результаты в виде рисунка, диаграммы или схемы.

4. Выделите ключевые направления изменения организационной культуры, желательные со стороны персонала. Чем можно объяснить такую картину?

5. Сформулируйте приоритетные задачи развития организационной культуры учреждения исходя из имеющихся данных.

6. Укажите на ключевые противоречия организационной культуры учреждения, сформулируйте последствия этих противоречий для развития центра.

7. Предложите оптимальные, с вашей точки зрения, мероприятия развития организационной культуры центра, соотнесите их со стратегическими задачами развития центра.

8. Предположите возможные сложности в реализации проекта развития организационной культуры. Какие предпосылки этих сложностей вы можете выделить исходя из имеющихся данных?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

*Абчук В. А.* Менеджмент : учебник / В. А. Абчук. СПб. : Изд-во «Союз», 2002. 463 с.

*Арсланова З. А.* Социально-профессиональная идентификация работников системы социальной защиты населения в учреждениях с различными типами организационной культуры : дисс. ... канд. социол. наук / З. А. Арсланова. Ставрополь. 2016. 183 с.

*Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб. : Питер, 2001. 320 с.

*Ксенофонтова Х. З.* Теория менеджмента: теория организации : учеб. пособие / Х. З. Ксенофонтова. М. : КНОРУС, 2016. 196 с.



*Луков В. А.* Социальное проектирование и прогнозирование / В. А. Луков. М. : Ин-т молодежи, 1998. 160 с.

Организационная культура : учеб. пособие / авт.-сост. О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2014. 110 с.

*Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с.

Учебное издание

Старшинова Алевтина Викторовна  
Архипова Елена Борисовна  
Смолина Наталья Сергеевна  
Панкова Светлана Николаевна  
Миронова Марина Владимировна  
Шарф Александра Сергеевна

# СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ И ПРАКТИКЕ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ

Учебное пособие

Заведующий редакцией	<i>М. А. Овечкина</i>
Редактор	<i>Е. Е. Крамаревская</i>
Корректор	<i>Е. Е. Крамаревская</i>
Оригинал-макет	<i>Л. А. Хухаревой</i>

Подписано в печать 02.04.2018. Формат 60 × 84<sup>1/16</sup>.  
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 9,3.  
Уч.-изд. л. 8,4. Тираж 50 экз. Заказ 58

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28  
E-mail: rio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13  
Факс: +7 (343) 358-93-06  
<http://print.urfu.ru>



